

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL



DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO.

**TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE LICENCIADO EN
COMUNICACIÓN SOCIAL**

GERMÁN GUILLERMO FLORES MORENO

DIRECTOR: MASTER DIMITRI MADRID MUÑOZ

Quito – Ecuador

2013

DEDICATORIA

A mis padres excepcionales Doctores Marco Antonio Flores Zambrano,

Esthela María Moreno Ordóñez, razón de mi vida.

A mis hermanos, Doctores Marco Antonio,

Jorge Vladimir y José Alejandro Flores Moreno,

Por compartir mis sueños.

Germán Guillermo

AGRADECIMIENTOS

Dejo constancia de mi reconocido agradecimiento a la Universidad Central del Ecuador, a los profesores de la Facultad de Comunicación Social, quienes en su debido momento, supieron transmitir sus conocimientos y prácticas, con sabiduría, mística de maestros formadores u forjadores de profesionales, con sólidos valores y principios éticos, que sin duda enrumbarán mi ejercicio profesional en servicio de la sociedad, procurando la justicia social y el Buen Vivir.

Quiero destacar de manera especial la mística de trabajo del tutor de mi tesis Máster Dimitri Madrid, por su guía, dedicación, que debido a sus oportunas observaciones, fue posible cristalizar este importante trabajo de investigación.

No puedo dejar de agradecer a todas y todos mis compañeros de carrera, y de manera especial a los(as) profesionales integrantes del Departamento de Comunicación Social de la Procuraduría General del Estado, con quienes compartimos, aprendizajes, experiencias significativas que enriquecieron el trabajo de investigación.

En fin, a todas las personas que de una u otra manera colaboraron para llevar adelante este trabajo de investigación.

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORIA INTELECTUAL

Yo, Germán Guillermo Flores Moreno, en calidad de autor de la tesis “Diseño de un de un plan estratégico para el departamento de comunicación social de la Procuraduría General del Estado”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

Quito, a 13 de marzo de 2013.



Guillermo Flores Moreno

CC 1103136246

CERTIFICADO

En mi condición de Director Máster Dimitri Madrid, certifico que el Señor Germán Guillermo Flores Moreno, ha desarrollado la tesis de grado Titulada “Diseño de un plan estratégico para el departamento de comunicación social de la Procuraduría General del Estado”, observando las disposiciones institucionales que regulan esta actividad académica, por lo que autorizo para que el mencionado señor reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Carrera de Comunicación Social y proceda a la exposición de su contenido bajo mi dirección.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Dimitri Madrid', is written over a horizontal line.

Msg. Dimitri Madrid

Director

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
AUTORIZACIÓN DE LA AUTORIA INTELECTUAL	iv
HOJA DE APROBACIÓN DEL TUTOR O DIRECTOR DE TESIS	v
INDICE DE CONTENIDO	vi
INDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA	2
ANTECEDENTES	3
JUSTIFICACIÓN	5
OBJETIVOS	6
PREMISAS TEÓRICAS	7
CAPÍTULO I	
LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	
1.1. Introducción	11
1.2. Teoría de la Comunicación	12
1.2.1. Comunicación según el contexto	15
1.2.2. La Comunicación como Proceso	16

1.2.3. Comunicación Social	18
1.3. Escuelas de Comunicación	19
1.3.1. Funcionalismo	19
1.3.2. Estructuralismo	21
1.3.3. Escuela de Frankfurt	23
1.3.4. Palo Alto	25
1.4. La Comunicación Institucional	27
1.4.1. Comunicación organizacional formal	29
1.4.2. Comunicación organizacional informal	30
1.5. Estado y Planificación	31
1.6. Horizonte de la comunicación Institucional	33

CAPÍTULO II

LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

2.1. Introducción	36
2.2. Presupuestos Teóricos	37
2.3. Tipos de Institución	38
2.4. Nivel Institucional	39
2.5. Tipos de Planes	40
2.6. Características de un Plan Estratégico	41
2.7. Objetivos Estratégicos	43
2.8. Avance de la Planificación de la Comunicación Institucional	45

CAPÍTULO III

LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO

3.1. Introducción	48
-------------------	----

3.2. Historia	49
3.3. En la Gran Colombia	50
3.4. En el Ecuador	51
3.5. Tipo de Institución	53
3.6. Misión / Visión	54
3.7. Datos Generales	55
3.8. Rol de la Procuraduría	56
3.9. Estructura de la Procuraduría General del Estado	57
3.9.1. Dirección Nacional e Internacional de Patrocinio	58
3.9.2. Dirección Nacional de Contratación Pública y Especial	59
3.9.3. Dirección Nacional de Consultoría Legal	60
3.9.4. Dirección Nacional de Mediación	61
3.9.5. Área de Soporte Institucional	61
3.10. El Camino de la Comunicación en la Procuraduría General del Estado	62

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL

4.1. Introducción	64
4.2. Elaboración del Plan Estratégico	64
4.3. Grupo Focal	70
4.4. Objetivos	72
4.5. Funciones de los Integrantes del Departamento	73
4.5.1. Funciones de Asesoría y Dirección	73

4.5.2. Funciones Productor – Comunicador	73
4.5.3. Funciones comunicador 1	73
4.5.4. Funciones comunicador 2, 3	73
4.5.5. Monitoreo y Diseño	74
4.5.6. Secretaría del Departamento	74
4.5.7. Equipamiento	74
4.6. Resultados	74
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES	
Conclusiones	78
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	
Anexo 1	88

Diseño de un plan estratégico para el departamento de comunicación social de la Procuraduría General del Estado.

Design of a strategic plan for the social communication department of the General State Prosecutor's Office.

RESUMEN

Plantea como objetivo elaborar el diseño de un plan estratégico para el departamento de comunicación en concordancia con la nueva visión que hoy se plantea, para la comunicación institucional que asegure el ejercicio de los derechos y la libertad de expresión, y fortalezca la participación ciudadana.

En el ámbito teórico desarrolla, el quehacer de la comunicación organizacional; las teorías de la comunicación; describe los presupuestos teóricos para la elaboración del plan estratégico; ubica en el tiempo y el espacio a la Procuraduría General del Estado; plantea el Diseño del Plan Estratégico para el departamento de Comunicación Social.

Concluye que el desarrollo teórico es un reto para la implementación de nuevos procedimientos de comunicación institucional, en concordancia con la capacitación e incrementar talento humano para proporcionar información pertinente acorde a la misión, visión institucional.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL / TEORIAS DE LA COMUNICACIÓN / PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN / PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.

ABSTRACT

The proposal is to elaborate a strategic plan design for the social communication department in compliance with the new vision of nowadays on institutional communication in order to ensure the rights exercise and the freedom and speech, as well as to strengthen the citizen participation.

On a theoretical level, the work of the organizational communication and communication theories is developed; the theoretical assumptions for the elaboration of a strategic plan are described; the General State Prosecutor's Office is situated on a place and time level; and the Strategic Plan for the Social Communication Department is designed.

It is concluded that the theoretical development is a challenge for the implementation of new proceedings for institutional communication, in accordance with the formation and the human talent increasing, to provide pertinent information compliant with the institution's mission and vision.

KEYWORDS: INSTITUTIONAL COMMUNICATION / COMMUNICATION THEORIES/
PLANNING / COMMUNICATION PLANNING / COMMUNICATION STRATEGIC PLAN.

INTRODUCCION

Este documento resume la intervención realizada en la Procuraduría General del Estado, y propone el diseño del plan estratégico para el departamento de comunicación social; por lo que se trata de una información de trascendencia social, económica y política. Con este antecedente la información de este organismo del Estado debe ser de manera homogénea, directa y coherente a los ciudadanos, fomentando la pluralidad y la diversidad, como lo señala el numeral 1 y 2 del Artículo 18 de la nueva Constitución, que dice : 1”Buscar, recibir, intercambiar, producir y difundir información veraz, verificada, oportuna, contextualizada, plural, sin censura previa acerca de los hechos, acontecimientos y procesos de interés general, y con responsabilidad ulterior” 2 “Acceder libremente a la información generada en entidades públicas, o en las privadas que manejen fondos del Estado o realicen funciones públicas. No existirá reserva de información excepto en los casos expresamente establecidos en la ley. En caso de violación a los derechos humanos, ninguna entidad pública negará la información”.

Se demuestra que de la información que se realice sobre el logro de resultados positivos en los juicios nacionales e internacionales en defensa del Estado y sus instituciones, en materias: laboral, civil, penal, fiscal, contencioso-administrativo, tributario, asuntos internacionales, derechos humanos y constitucionales, está en juego la imagen de la institución y en la que el departamento de comunicación social es trascendental.

Por lo que es importante el plan estratégico, ya que permite orientar la acción del Departamento, e incluso definir las funciones de cada uno de los integrantes que conforman una unidad, para lograr los objetivos propuestos, que permitan que todas las personas de forma individual y colectiva, puedan acceder libremente a la información, que la Procuraduría del Estado, necesita difundir, para la construcción del Buen Vivir.

INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA

I. ANTECEDENTES

Jurídico Administrativo .- Considerando que en la Nueva Constitución aprobada en Septiembre de 2008, a la Procuraduría General del Estado, como representante judicial del Estado, le corresponde el asesoramiento legal y la absolución de las consultas jurídicas, se vio la necesidad de elaborar un plan estratégico para el departamento de Comunicación Social, en concordancia con las disposiciones a fin de que asegure los derechos, la libertad de expresión, y fortalezca la participación ciudadana.

Además la Procuraduría tiene relación con los organismos y entidades del sector público con carácter vinculante, sobre la inteligencia o aplicación de la ley en aquellos temas en que la constitución o la ley no otorguen competencia a otras autoridades u organismos.

Así como, el de controlar con sujeción a la ley los actos y contratos que suscriban los organismos y entidades del sector Público.

Social.- Considerando que el Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada.

Así como, la soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es el fundamento de la autoridad, y se ejerce a través de los órganos del poder público y de las formas de participación directa previstas en la Constitución.

Por lo que, los recursos naturales no renovables del territorio del Estado pertenecen a su patrimonio inalienable, irrenunciable e imprescriptible.

Se elabora el plan estratégico para el Departamento de Comunicación Social, en la Procuraduría General del Estado, que responde a la realidad social del país, a fin de que cuente con el apoyo de los organismos vinculantes para el desarrollo y las actividades de la Procuraduría, así como de la ciudadanía en general, que es creíble lo que asegurara el éxito de la ejecución del plan estratégico.

Académico.- En la comunicación se encuentra la raíz de la sociabilidad del individuo. El hombre es ser social, es así que Cooley indica que *“La comunicación es el mecanismo en virtud del cual existen y se desarrollan las relaciones humanas”*.¹

En consecuencia, el hombre se informa, lo transmite a los demás, puede ser cualquier hecho, utiliza los medios de información para comunicarlos y recibe esos mensajes, reaccionan de formas muy diversas y ahí se está dando un estímulo de intercambio o de opinión.

Es así que se define a la comunicación organizacional *“Es un género comunicacional que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una institución”*.²

La Planificación de la Comunicación Institucional según Muriel y Rota indican:

La planificación es una acción que se realiza con bases en un insumo fundamental: la información, la cual se obtiene principalmente a través de la investigación. La planificación (de la comunicación) resulta la etapa lógica subsiguiente a la investigación dentro del proceso de la comunicación institucional.³

De igual forma la planificación de la comunicación consiste en una actividad encaminada a lograr la racionalización de las operaciones que se pretenden llevar a cabo con el fin de obtener un propósito determinado de comunicación; implica la ejecución propositiva de una serie de actividades predeterminadas para llegar a afectar a los receptores o públicos.

Otro aspecto importante es definir la política de comunicación, ofrecida por Capriles, citado por Muriel, en la que se entiende que:

Una política de comunicación es el conjunto sistemático, orgánico y explícito de principios y normas de organización, acción, control, evaluación y corrección, diseñado por y para beneficio de la sociedad y destinado a encabezar la acción del Estado de manera coherente hacia el

¹JUAN, Luis. Comunicación estudio del lenguaje. Edición Especial para Bibliografía Internacional, sl: sn, 2004. p. 246

²TEXTO para control de Lectura. Propuesta de manejo de comunicación institucional en momentos de crisis. Séptimo Semestre: FACSO. 2008

³MURIEL, María; ROTA, Gilda. Comunicación institucional: enfoque social de relaciones públicas. Quito: CIESPAL, 1980. p. 157

mejor aprovechamiento social de los procesos mecánicos y sistemas de comunicación⁴

En el manual de *Propuesta de Manejo de Comunicación Institucional en momentos de Crisis* plantea que la comunicación organizacional es aquella que se desarrolla en el seno de una institución, destinada a interconectar tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí.

Por ello la Comunicación Institucional “*es la clave, la llave que abre las puertas de la organización a una realidad compleja y cambiante. Sin olvidar que las organizaciones son organismos vivos e inteligentes, preceptores de señales, informaciones y mensajes*”.⁵

II. JUSTIFICACIÓN

En el ámbito académico y con la finalidad de dar cumplimiento a la nueva visión de la Comunicación Social, establecida en la última constitución, la presente investigación acogió lo establecido en ella, en lo referente a que todas las personas, en forma individual y colectiva, tienen derecho acceder libremente a la información, generadas en entidades públicas o privadas que manejen fondos del Estado o realicen funciones públicas, en lo que se establece que no existirá reserva de información, excepto en los casos expresamente establecidos en la ley; y en caso de violación de los derechos humanos, ninguna entidad pública negará la información. Y la ley regulará la prevalencia de contenidos, con fines informativos, educativos y culturales en la programación de los medios y fomentará, la creación de espacios para la difusión nacional independiente.

El tema escogido, tuvo sintonía, ya que el análisis de la misión, visión, en la institución, permitió plantear el nuevo rol en la Procuraduría General del Estado.

Se ha comprobado, que la comunicación social, en una institución permite difundir su quehacer, logrando pertenencia, apoyo de la ciudadanía, para los objetivos institucionales, lo que permite su crecimiento, consolidación y trascendencia.

⁴op. cit. p. 160

⁵*Idem.*

En las instituciones que no cuentan con una unidad que difunda su accionar; a pesar de tener trascendencia social, económica, la institución incluso puede suprimirse, debido a que la ciudadanía no conoce los servicios que presta la misma, y no brinda su apoyo.

En consecuencia el tema escogido fue de actualidad, y de trascendencia social y científica, que involucra a un sector institucional público importante, como es la Procuraduría General del Estado, de ahí el interés por profundizar el conocimiento, de la misión, visión, plan de trabajo y la estructura organizativa, comunicación al de la Procuraduría, que permitió plantear una propuesta de cambio de la comunicación social, en la época actual.

III. OBJETIVOS

Objetivo Global

Elaborar un plan de trabajo estratégico, en concordancia con la nueva visión que hoy se plantea en el país, para la comunicación social que asegure el ejercicio de los derechos y la libertad de expresión, y fortalezca la participación ciudadana, ofreciendo una información veraz, como le corresponde al abogado del Estado, la Procuraduría General.

Objetivos Específicos

OE 1. Realizar el acopio bibliográfico, para la sistematización teórica, mediante el análisis del plan de trabajo, Misión, Visión; consulta de libros, textos, revistas y documentos que permitan interpretar los hechos, procesos y fenómenos de interés científico para construir el plan estratégico.

OE 2. Gestionar el apoyo económico, material y de medios audiovisuales ante el departamento de comunicación social, de la Procuraduría General del Estado.

OE 3. Organización del grupo focal, para la construcción y valoración de la propuesta de cambio.

OE 4. Difusión del plan estratégico, del departamento de comunicación social en los diferentes medios de comunicación de la ciudad de Quito, a fin de que todas las personas individuales y colectivas, tengan el derecho de informarse en su propio idioma.

IV. PREMISAS TEÓRICAS

Comunicación Organizacional.- La comunicación como proceso implica el estudio del fenómeno comunicacional predominante como transmisión de mensajes. El interés se centra en la codificación y decodificación que realizan los usuarios, las formas en que se utilizan los canales y los medios, la manera en que se establecen los contactos. Se cataloga a la comunicación como un proceso mediante el cual unas personas influyen sobre otras. Aquí se ubica los clásico modelos de la escuela norteamericana, que van desde los mecanismos hasta los difusionista, conductistas, funcionalistas.

Por lo que la comunicación es un proceso que surge en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño, ya que la comunicación es el hecho social básico:

*La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio. Estos mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras, pueden transmitirse por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación como revistas, circulares, manuales, etc*⁶

De igual forma la interrelación se da entre los individuos que dentro de instituciones pueden desempeñar roles los unos con respecto de los otros con cierta regularidad.

Definición del Plan y Diagnóstico.- Es importante definir lo que es un plan estratégico el cual según Gerard señala *“Es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la institución. El propósito es el concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado sino como un sistema abierto y dinámico, sensible a las influencias externas y lista para responder a las exigencias del medio”*.⁷

⁶MURIEL, María Luisa; ROTA, Gilda. Comunicación institucional: enfoque social de relaciones públicas. Quito: CIESPAL, 1980. pp. 23 a 24

⁷ARGUIN, Gerard. La Planificación estratégica en la universidad. 2 ed. Québec: sn, 1988. p. 3

Así, todos los empleados deben participar en el proceso de investigación acción, en actividades tales como; Identificar los problemas o conflictos en las organizaciones, reconocer los problemas que se estudian e investigarán, tomar decisiones y compartir responsabilidades del proyecto.

Es claro entonces, que el proyecto constituye el soporte fundacional de una organización o institución, por lo que no se puede entender ninguna institución u organización que no disponga del mismo.

Es así que, en el Plan Estratégico para la Procuraduría General del Estado, juegan factores conscientes e inconscientes. Interesa la explicación, para reconocer en primer lugar los aspectos conscientes y racionales que la institución pretenda alcanzar.

En consecuencia el plan tiene que ser explícito, ser un producto del trabajo participativo de todos los que integran la Procuraduría, el cual debe ser coherente y compartido por todos los que integran la institución.

Procuraduría General del Estado.- Institución creada el 2 de agosto de 1928, en el Gobierno Interino del Dr. Isidro Ayora, mediante Decreto Supremo No. 188, publicado en el Registro Oficial 706, que nombró como primer Procurador al Dr. Manuel Cabeza de Vaca.⁸

Desde su creación, la Procuraduría, por mandato Constitucional y Legal ha ejercido tres funciones fundamentales: Asesoramiento, Patrocinio y Supervisión de Legalidad de los Actos y contratos que ejecuta el Estado; dentro de los límites territoriales como fuera de ello.

Aunque inicialmente fue parte del ejecutivo, se convirtió en una institución autónoma a partir del 2 de agosto de 1944, en la presidencia del Dr. José María Velasco Ibarra.

Como rol primordial de la Procuraduría dentro de la estructura del Estado, considerando que es la encargada de ejercer la representación judicial del Estado, dentro y fuera del país. Esa defensa debe ser ejercida de manera adecuada con responsabilidad y profesionalismo. De igual forma, en el ámbito de la asesoría, debe estar en capacidad de dar pronunciamientos jurídicamente consistentes, fundamentados en derecho, de manera que contribuyan a la seguridad jurídica del Ecuador.⁹

⁸ v. ECUADOR: Leyes y decretos. Quito: Registro Oficial 706, Decreto Supremo No. 188. 1928

⁹v. PROCURADURÍA General del Estado. Libro historia de la Procuraduría General del Estado. Quito: sn, 2006. p. 3 a 20

La Procuraduría adoptó en su plan estratégico un paradigma que responda a la siguiente lógica: investigar científicamente para conocer una realidad de forma objetiva, tanto en el ámbito externo, como interno de una organización, como base de decisiones inteligentes a adoptar.

Establecer soluciones de forma creativa y propositiva para enfrentar los desafíos y obstáculos de desarrollo, sus nudos críticos.

Implementar acciones estratégicas contundentes, que ataquen y resuelvan la causalidad problemática, con una práctica efectiva de transformaciones.¹⁰

Plan Estratégico.- La presente investigación, tomó como base el análisis de los planes de trabajo en concordancia con la Misión y Visión de la Procuraduría General del Estado, lo que permitió elaborar el plan estratégico, que permite visualizar de manera integrada el futuro de la institución, considerando la nueva visión de la comunicación social en el país, que asegura el ejercicio de los derechos y la libertad de expresión, y fortalece la participación ciudadana, ofreciendo una información veraz, verificada, oportuna, contextualizada de los hechos, acontecimientos y procesos de interés general, y con responsabilidad ulterior, conforme le corresponde a la Procuraduría como el abogado del Estado ecuatoriano.

Considerando que la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño, ya que la comunicación es el proceso social más importante, como tal implica el estudio del fenómeno comunicacional predominante como transmisión de mensajes, en la que se centra en la codificación y decodificación que realiza los usuarios, las formas en que se utiliza los canales y los medios, la manera en que se establecen los contactos.

En consecuencia el propósito fue concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado sino como un sistema abierto y dinámico, sensible a las influencias externas y lista para responder a las exigencias del medio, en la que el plan estratégico, es el resultado del trabajo participativo de todos y todas los que integran la Procuraduría.

¹⁰ v. ob. cit. 4 – 20 pp.

CAPÍTULO I
LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1. INTRODUCCIÓN.

La investigación teórica demuestra que la comunicación es un proceso permanente y multidimensional, que no se puede comprender sin el contexto determinado en el que sucede el acto comunicativo, que contribuye en la creación de una conciencia nacional, ayuda a forjar al ser humano y se constituye en el sistema nervioso de un pueblo, para avanzar en el desarrollo de las relaciones sociales, mediante un mensaje directo a un conglomerado, para lo cual se utiliza la Televisión, radio, prensa y otros.

En efecto la raíz del ser social se construye con la comunicación, especialmente porque cuenta con un instrumento privilegiado como el lenguaje, por el cual el individuo transmite sus ideas, pensamientos, sentimientos, que contribuye en el cambio social.

De esta forma, la comunicación según el contexto puede ser, dependiendo además de las características de los receptores: comunicación interpersonal, comunicación masiva, comunicación organizacional.

El desarrollo de la teoría y la metodología que sustenta el proceso de comunicación, responde a diferentes vertientes epistemológicas o concepciones; así se ubican los clásicos modelos de la escuela norteamericana, que van desde los mecanicistas hasta los difusionistas, conductistas, funcionalistas. Dentro de las escuelas de comunicación, encontramos: Funcionalismo, Estructuralismo - que se complementan-, Escuela de Frankfurt, Palo Alto.

Es importante el estudio de la comunicación institucional por ser un campo nuevo, para el desarrollo de las prácticas profesionales en la comunicación, en las instituciones del Estado o sector público, privado, mixto, y los usuarios en general a fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas, proyectar mejor la imagen corporativa y alcanzar las metas establecidas por la organización.

Se deja claramente explicado que para el éxito de la comunicación organizacional, se debe diferenciar entre la comunicacional organizacional formal e informal, y de esta última lo positivo y negativo.

De igual forma, se sustenta que el Estado y la planificación forman parte de la comunicación organizacional, debido a que, el Estado concepto político, se refiere a una forma de organización social soberana y coercitiva y está formado por un conjunto de instituciones que tiene el poder de regular la vida nacional en un territorio determinado, y en el presente siglo en América Latina y particularmente en el Ecuador, se plantea reconstruir el Estado democrático, recuperar su carácter público, desprivatizarlo.

Por lo tanto, las instituciones se articulan al desarrollo de la sociedad, con la planificación nacional, que permite administrar en función social y no particular para el bien común.

1. 2. TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN.

Etimológicamente, la palabra comunicación deriva del latín "*communicare*", que puede traducirse como "poner en común, compartir algo", de aquí se deriva que el comunicador desee establecer una comunidad de información con otro receptor. La comunicación es la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes. Estos símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales.

“La comunicación constituye uno de los recursos indispensables para la supervivencia y evolución de sus estructuras, el logro de sus objetivos. La Comunicación facilita la creación de una conciencia nacional que señale las metas más coherentes y racionales que la sociedad a de perseguir y ayuda a forjar al ser humano. Los conceptos, juicios y actitudes que le lanzarán a la conquista del bienestar.”¹¹

Puede decirse que la comunicación es el proceso mediante el cual un mensaje es transmitido de una fuente a un receptor con la intención de afectarlo. Dicho receptor, a su vez, da respuesta al emisor mediante la retroinformación.

El hombre se informa, lo transmite a los demás, puede ser cualquier hecho, utiliza los medios de información para comunicarlos y reciben esos mensajes, reaccionan de formas muy diversas y ahí se está dando un estímulo de intercambio o de opinión. Así, “*El intercambio de ideas a través de*

¹¹ CIMPEC. Periodismo Científico y Educativo.sl: sn, [200-]. p. 112.

*los medios de comunicación social enriquecen la formación humana y posibilita el acceso de grupos sociales a niveles más altos de la cultura”*¹²

Osgood, sitúa a la comunicación dentro de la teoría general de sistemas: Tenemos comunicación, dice, siempre que un sistema influencia los estados y de otro sistemas, el destinatario o preceptor seleccionado entre las diversas alternativas aquellas señales que pueden ser transmitidas por el canal que los conecta. Al tratar de sistemas de comunicación humanas, generalmente nos referimos a grupos de señales en forma de mensajes y estos son en la mayor parte de los casos, aunque no necesariamente, mensajes lingüísticos.¹³

Por su parte, el profesor Cooley pone el acento sociológico, y, en tal sentido, puntualiza: “Comunicación es el mecanismo en virtud del cual existen y se desarrollan las relaciones humanas”¹⁴

La comunicación es una de las actividades humanas que surge como una necesidad de supervivencia, es la relación permanente, el compartir con los demás las diferentes formas de integración social propias de las personas y de los pueblos. Se constituye en el sistema nervioso de un pueblo, porque un pueblo bien informado puede avanzar en el desarrollo de su gente.

Al respecto Collado anota:

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso. Quiénes se comunican deben de tener un grado mínimo de experiencia común, de significados compartidos: no existen dos individuos con experiencias idénticas de aquí que los símbolos del mensaje tengan significado más o menos distintos para cada uno de los comunicantes ¹⁵

Como se deduce, la comunicación es información, porque permite reducir la incertidumbre acerca del futuro y desarrollar perspectivas respecto de la manera como deberemos comportarnos socialmente. De ahí que es más específica que la información porque se ocupa de los posibles

¹² FUENTES, Juan Luis. Comunicación estudio del lenguaje. Edición especial para bibliografía internacional. sl: sn, [200-]. p. 247

¹³ op. cit. p. 246

¹⁴ Ibíd. p. 246

¹⁵ COLLADO, Carlos Fernando. La Comunicación en las organizaciones. México: Trillas. 1997. pp. 18 a 20

patrones que pueden expresarse con símbolos, mientras que la información se dedica a reconocer patrones.

De ahí que, la comunicación de una persona para que sea realmente efectiva, debe ser armónica, equilibrada en cuanto a los recursos o lenguajes que utilice, de allí que comunicacionalmente se hable de:

- ✓ *Lenguaje Escrito*, a través de la escritura.
- ✓ *Lenguaje Oral*, conversaciones, discursos, conferencias, charlas.
- ✓ *Lenguaje Corporal*, movimientos del cuerpo en el espacio, gestos faciales, de manos, etc.

Cuando utilizamos el lenguaje, se lo hace con una finalidad determinada. Puede ser para informar sobre algo, expresar sentimientos o ya sea solo para convencer a alguien. Como humanos el lenguaje tiene el propósito de crear un símbolo que llamamos "palabra" para objetos específicos, ideas, sentimientos. Se podría decir que la red del lenguaje es el mejor sistema conocido hasta ahora de símbolos y no hay otro animal que lo tenga. La sociabilidad del ser humano implica un proceso de comunicación con los demás, en el que contribuye y se recibe información, así:

En consecuencia, *“El hombre se convierte en miembro de una comunidad que en sí ya es social, desde el momento en que integra en la red de sistemas de signos que funcionan en ella.”*¹⁶

La transmisión y efectividad de los mensajes tienen mucho que ver con el tipo de lenguaje utilizado. En el caso de presentaciones orales, la correspondencia entre la persona, el mensaje, el tono de voz y los gestos es indispensable, ya que los mensajes emitidos son percibidos por una especie de filtro que recibe información, gestos, tono de voz, todo ello de forma global.

Para que haya comunicación se requiere de un comunicador o emisor, un comunicador o preceptor y un mensaje, que consiste en estímulos o señales, que se transmiten de uno a otro punto. *“las señales pueden tomar una variedad enorme que van desde las imágenes, sonidos, olores, escritos, palabras, hasta la mímica y el mismo pensamiento que se transmite de igual forma como se transmite la energía”*.¹⁷

¹⁶ FUENTES, Juan Luis. Comunicación estudio del lenguaje. Edición especial para bibliografía internacional. sl: sn, [200-]. p. 271.

¹⁷ JARAMILLO SÁENZ, Bernardo. El poder de la palabra. 2 ed. Quito: Derecho Ecuador, 2009. p. 13

Gráfico Nro. 1



Fuente: <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:helvkxMI7j0J:www.coninpyme.org/pdf/Comunicacioninterpersonal%26Comunicacioninterpersonal.pdf+ejemplo+de+un+proceso+efectivo&hl=es&gl=ar&sig=AHIEtbTU1whpTnG5G0QXqbs3K8dkhYgkJg>

Año: 2009

Elaboración: Propia.

Se puede entender a la comunicación como un campo interdisciplinario que estudia la transmisión de un mensaje directo o indirectamente de un emisor a un receptor y de este a través de medios personales o masivos humanos mediante un sistema de signos convencidos o también un mecanismo por el cual existen y se desarrollan las relaciones humanas y como un proceso por el cual el individuo transmite sus ideas, pensamientos y sentimientos.

De ahí que, para el análisis de la comunicación se debe considerar: según el contexto; como proceso, y comunicación social:

1.2.1. Comunicación según el contexto.

La comunicación según el contexto, puede ser y dependiendo de las características de los receptores:

Comunicación Interpersonal.- Aquella que se realiza generalmente cara a cara, entre dos individuos o un grupo reducido de personas. Conversaciones cotidianas entre familiares, o también cartas entre amigos (comunicación escrita).

Comunicación Masiva.- Representada principalmente en los medios de difusión de información: radio, televisión, periódicos, revistas, INTERNET, entre otros. El mensaje es enviado por un emisor y no hay respuesta inmediata, hay miles de receptores: viendo, oyendo o leyendo los mensajes. Algunos medios de comunicación de masas.

Comunicación Organizacional.- Aquella que instauran las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. En las empresas existe la comunicación formal e informal.

1.2.2. La Comunicación como Proceso.

Implica el estudio del fenómeno comunicacional predominante como transmisión de mensajes. El interés se centra en la codificación y decodificación que realizan los usuarios, las formas en que se utilizan los canales y los medios, la manera en que se establecen los contactos.

En esta concepción se ubican los clásicos modelos de la escuela norteamericana, que van desde los mecanicistas hasta los difusionistas, conductistas, funcionalistas.

Se considera a:

La comunicación como sistema de significados es la corriente que se interesa en la producción y el consumo de mensajes en una cultura determinada. Importa saber la manera en que los mensajes se estructuran y significan entre los usuarios; por lo tanto se da razón de los mecanismos discursivos que se utilizan para producir sentidos. Esta corriente define el mensaje como una construcción, significa que al interactuar entre los usuarios produce sentidos, que se organizan y circulan socialmente a través de los más variados sistemas de significación; se privilegia el sistema y su estructuración¹⁸

Es la interrelación entre dos o más seres vivos o entidades donde se transmite una información desde un emisor que es capaz de codificarla en un código definido hasta un receptor, el cual

¹⁸ UNIVERSIDAD Central del Ecuador. Facultad de Comunicación Social. Plan director de carrera de Comunicación Social. Quito: FACSO, [200-]. p. 16

decodifica la información recibida, todo eso en un contexto determinado; de comunicación emisor - mensaje - receptor, se torna bivalente cuando el receptor logra codificar el mensaje, lo interpreta y lo devuelve al emisor originario, quien ahora se tornará receptor.

Según el plan propuesto por FACSO:

La corriente que entiende a la comunicación como la interacción entre sujetos sociales parte de la necesidad de rescatar al sujeto como el eje fundamental de la comunicación, en tanto creador y transformador de la realidad. Si las otras corrientes tratan de resolver problemas de transmisión y de estructuración de mensajes, esta perspectiva recupera las relaciones en la totalidad y al individuo comprometido socialmente, pero también como una individualidad con deseos, aspiraciones, necesidades, valores, vivencias; un hacedor de la comunicación, capaz de responder eficazmente a las demandas y expectativas de su comunidad y las exigencias de una sociedad cambiante¹⁹

Es un proceso en el que participa el emisor, receptor, información de retorno o retroinformación, es decir: qué, en qué forma, a quién, con qué efecto. Así, se considera:

Gráfico Nro. 2



Fuente: <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:helvkvxMI7j0J:www.coninpyme.org/pdf/Comunicacioninterpersonal+Comunicacioninterpersonal.pdf+ejemplo+de+un+proceso+efectivo&hl=es&gl=ar&sig=AHIEtbTU1whpTnG5G0QXqbs3K8dkhYgkJg> .

Año: 2009

Elaboración: Propia.

¹⁹ op. cit. p. 16

- a) El mensaje que se desea comunicar llegar a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos.
- b) La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperado en el receptor.
- c) Cuando no es unilateral, sino que estimula la retroalimentación al mensaje enviado (mensaje de retorno), ya que es igualmente importante saber escuchar, tanto como saber hablar.
- d) Cuando existe coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal.
- e) Cuando se ha escogido el momento, las palabras y la actitud apropiada.

Así, la comunicación como proceso implica el estudio del fenómeno comunicacional predominante como transmisión de mensajes. El interés se centra en la codificación y decodificación que realizan los usuarios, las formas en que se utilizan los canales y los medios, la manera en que se establecen los contactos. Se cataloga a la comunicación como un proceso mediante el cual unas personas influyen sobre otras.

1.2.3. Comunicación Social.

Es la trasmisión de mensajes a un conglomerado, para lo cual se utiliza la Televisión, radio, prensa y otros.

Es de gran importancia porque permite que uno se relacione con otras personas para intercambiar experiencias, vivencias, respetando el criterio que tengan las demás personas y su mensaje para expresar. Así, MALETZKE, considera que *“La comunicación social es aquella producida en una fuente única capaz de ser transmitida a un público preceptor infinitamente grande”*²⁰

Por lo tanto, es la raíz de la sociabilidad del individuo, el hombre es ser social, y se construye como tal, especialmente porque cuenta con un instrumento privilegiado como es el lenguaje, que configura toda su vida de relación social. El funcionamiento de las sociedades humanas es viable gracias a la comunicación, lo cual es primordial en una sociedad, sin ella no hay desarrollo, los pueblos quedarían estancados.

²⁰ MALETZKE, Gerhad. Sociología de la comunicación social. Quito: Época, 1976. p. 44

El hombre cada vez más necesita, mayor cantidad de información para integrarse en el sistema social y poder manejar en la sociedad.

Dentro de la comunicación, los medios masivos son una herramienta, que permiten mantener a todo el mundo informado de lo que pasa en el ámbito nacional o internacional. Se trata de canales que nos entregan información, noticias e imágenes sobre cómo es el mundo en que vivimos. Las sociedades modernas, necesitan estar en constante contacto y enterarse de todo lo que sucede, los medios de comunicación son fundamentales y se cree que sin ellos no se puede vivir de la misma manera que lo hacemos. Por ello Freidson considera que:

“Una comunicación social puede ser distinguida de otras clases de comunicación por el hecho de que es dirigida a un amplio grupo de población de todos los estratos, más bien que solo a uno o más individuos o a una parte especial de la población. Ello hace que asuma implícitamente algún medio técnico para transmitir la comunicación a fin de que ésta llegue, al mismo tiempo, a todas las personas que componen los estratos de la población”²¹

De ahí que, para comprender el papel que la comunicación ha jugado en el cambio de las organizaciones sociales, es necesario estudiar el: funcionalismo, estructuralismo, las escuelas de Frankfurt y de Palo alto, como corrientes del pensamiento que han influenciado en rol de los comunicadores sociales.

1.3. ESCUELAS DE COMUNICACIÓN.

1.3.1. FUNCIONALISMO.

Es una doctrina sociológica nacida en Estados Unidos, se origina entre las dos primeras guerras mundiales, surge como producto de la crisis social de 1930; buscaba la integración social, y esta es la problemática que analiza y le interesa profundamente.

En el área de la comunicación, es una teoría que tiene a explicar o descubrir los hechos en todos los niveles de su desarrollo por su función, el papel que representan dentro del sistema cultural,

²¹ FREIDSON, E. Communications research and the concept of the mass en American Sociological. sl: sn, 1953. p. 265

sistema político, sistema comunicacional, y por la manera como están ligados unos a otros dentro de sistema, sostiene la noción del equilibrio interno, por lo que postula la unidad funcional de la a unidad funcional de la sociedad.²²

Se entiende al Funcionalismo como un conjunto de teorías que con diversos matices se adhieren a los siguientes conceptos:

a) Las funciones y las instituciones: Toda sociedad humana tiene un conjunto de necesidades y un conjunto de instituciones para satisfacerlas. Así, la función de una institución social cualquiera, es satisfacer alguna o algunas de estas necesidades.

b) Equilibrio y conflicto: Las sociedades humanas tienden al equilibrio. Poseen mecanismos para regular sus conflictos, sus disfunciones. Las reglas con las que se conducen los individuos están fijadas y podrán cambiar según los nuevos medios con que cuente una sociedad para relacionarse, pero podrán hacerlo sin necesidad de una interrupción violenta. Las sociedades humanas tienden a generar estos recursos de autorregulación.

La Estructura Social: La sociedad humana es un organismo interrelacionado, cuyos elementos forman una estructura donde cada uno de ellos se afecta si alguno deja de funcionar.

La Historia: La sociedad puede estudiarse sincrónicamente: ver sus necesidades satisfechas por instituciones que con ello cumplen sus funciones. Las instituciones se transforman para cumplir mejor sus funciones y para responder a las nuevas necesidades.

Se puede decir, en principio, que no se necesita conocer la historia de una sociedad, para decir cómo funciona su sistema social y con él su sistema de comunicación.

Por su parte las instituciones tienen necesidades y tienen autoridades para que las satisfagan, pero si alguno de ellos deja de trabajar o funcionar afecta todo el equilibrio y se crea una inestabilidad.

En la concepción funcionalista no existe el concepto de CLASE, sino de ESTRATO. Categoriza los grupos sociales de acuerdo a la función para el mantenimiento del grupo social; como por ejemplo, la propiedad de las familias con los medios de información, lo cual no garantiza los derechos a la

²² v. RODRIGUEZ AGUIRRE, Nelson. Teorías y práctica de la investigación científica. Quito: sn, [200-].

comunicación para toda la sociedad, sino en función de los dueños que privilegian sus intereses, como es el caso de los banqueros en nuestro país.

Esto significa que, su esencia no es ir a la raíz de los problemas. Es claro que si el análisis parte por considerar la existencia de clases sociales y que estas responden a intereses económicos, políticos; hay una lucha de clases, unas por garantizar los derechos a la comunicación para toda la sociedad, asegurar la libertad de expresión como base de una sociedad democrática, democratizar los medios para contribuir a la pluralidad y desterrar los monopolios de la palabra en pocas manos; así como establecer la responsabilidad ulterior que implica el uso abusivo de la libertad de expresión, con el propósito de proteger el derecho de las personas a una prensa responsable, respetuosa de los derechos de los demás y de calidad; y otras clases representan todo lo contrario.

Esta escuela aporta en la conceptualización de la problemática investigada, en el ámbito cuantitativo, por lo que es necesario articular con el estructuralismo.

1.3.2. ESTRUCTURALISMO.

El estructuralismo ha derivado sus modelos de la lingüística estructural Saussure y de su obra Curso de Lingüística General aunque las nuevas tendencias de esta corriente busca elaborar una lingüística que vaya más allá de la frase y con ello mostrar las estructuras a través de las cuales el relato se convierte en un medio de comunicación y sin el cual no sería posible entender.

Según Collado *“Es un conjunto de teorías abstractas interrelacionadas unas a otra de manera más o menos constante y que pretenden explicar el significado de la interrelación humana. Como el funcionalismo este modelo no explica el porqué de las cosas, simplemente nos muestra una estructura a la que se adaptan los relatos para significar”*.²³

Los estructuralistas conciben la vida social como un complejo sistema de comunicación. Se apoyan en la ciencia semiológica y han colaborado para su desarrollo. Sin embargo, no puede decirse que estructuralismo y semiología sean la misma cosa.

“El concepto de estructura dentro de esta corriente implica hablar de un conjunto organizado de elementos que conforman una unidad, supeditada a ciertas leyes o a ciertos criterios de relación.

²³ COLLADO, Carlos Fernando. La Comunicación en las organizaciones. México: Trillas. 1997. p. 38

Estas leyes confieren al todo propiedades distintas a las de sus elementos. Lo más importante en el estructuralismo no es la totalidad ni siquiera los elementos que se conforman, sino sus relaciones y la forma como se componen”.²⁴

Así, el estructuralismo es un conjunto de modelos acrónicos, que brinda elementos para interpretar los procesos de significación, en algunos momentos históricos y que quizá, con el tiempo, llegue a brindar modelos de transformación entre una estructura y otra.

Con estos antecedentes, la comunicación se convierte en una de las estructuras básicas para comprender la sociedad, según Levi Straus citado por Paoli, coopera en tres niveles: comunicación de mujeres, comunicación de bienes, servicios y comunicación de mensajes. Es necesario para la investigación la aplicación de la corriente estructuralista porque es una de las teorías de la comunicación que complementa muchos pasos que ya hemos visto en el funcionalismo, pero con la diferencia que en esta teoría la organización es parte fundamental en una institución y el uso de sistemas de comunicación para coordinación, control y ejercicio de la autoridad.

Las manifestaciones estructurales son aquellas que de una manera directa pretende asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural.

El estructuralismo pretende reconstruir las reglas que dan significado a las acciones, a los objetos, a las palabras, en un proceso de comunicación social.

Según Torrico el estructuralismo concibe a la sociedad también como una unidad de partes pero, a diferencias de la corriente anterior, pone énfasis en los modos de interrelación e interinfluencia de esas partes. La estructura es comprendida no sólo como armazón o esqueleto de la realidad social, sino especialmente como trama latente de lo real.

Sin embargo, Brown, expone un nuevo concepto en el que se enmarca al término función, como el de estructura social con lo que da un nuevo matiz a la metodología funcionalista y la complementa como estructural funcionalista. La sugerencia de este autor se expone bajo las siguientes ideas:

Si examinamos una comunidad podemos reconocer la existencia de una estructura social. Los seres humanos están conectados por un conjunto definido de relaciones sociales dentro de un modo integrado. La continuidad de una estructura se mantiene a través del proceso de vida social, el cual consiste en las actividades e interacciones de los seres humanos individuales y de los grupos organizados en los cuales están

²⁴ Ibíd. p. 40

unidos. La vida social de la comunidad se define aquí como el funcionalismo de la estructura social²⁵

Es decir, el Estructuralismo es un conjunto organizado de elementos que están regidos o se subordinan bajo leyes, que permiten a una empresa por ejemplo trabajar coordinadamente, teniendo todos y cada uno el mismo fin. Es importante recalcar que el funcionalismo y el estructuralismo se complementan, porque permite ir de lo cuantitativo a la estructura, organización de una institución, definir líneas de coordinación, control y ejercicio de la autoridad, lo que aporta en una fase de la presente investigación.

1.3.3. ESCUELA DE FRANKFURT.

En 1923 se funda en Alemania el Instituto para la investigación social asociado a la Universidad del mismo nombre. Este Instituto es considerado la cuna de la Escuela de Frankfurt. En 1931 da el salto a investigaciones de mayor alcance asociados a una serie de intelectuales provenientes de distintos campos del pensamiento como son: Adorno, Benjamín, Horkheimer, Marcuse, Habermas, Negt o Hermann Schweppenhause entre otros. Por situaciones políticas como es la llegada al poder del Partido Nacionalsocialista Obrero Alemán en 1933, sus miembros se ven obligados a salir de Alemania; instalándose el Instituto en Nueva York, donde permanecerá hasta 1950. Allí se trasladan Adorno y Horkheimer, las figuras más destacadas de esta etapa, el segundo de ellos fue su director.

En 1944 Horkheimer y Adorno en el libro *Dialéctica de la Ilustración*, plantean la necesidad de abordar los problemas relativos a las conexiones entre **comunicación y sociedad** para promover un cambio social, se analiza el modo de concebir las relaciones de poder que desde un principio hace que nos enfrentemos a la diferencia y la alteridad de un modo conflictivo; caracterizándose por su tendencia a la homogeneización y destrucción de la diferencia; la manipulación, hasta de la razón para dar “racionalidad” a lo totalmente irracional. Por lo que Adorno deposita sus esperanzas en el arte y la cultura, como vanguardias opuestos a las manifestaciones artísticas de masa del siglo XX.

Como se puede ver el proyecto inicial con Horkheimer y Adorno del lado de la izquierda hegeliana, se define como marxismo heterodoxo, es decir, pretende desarrollar una serie de teorías atentas a los problemas sociales, como la desigualdad de clases, no solo desde el

²⁵ PANTOJA, Gabriel. Metodología de las ciencias sociales. México: Harla, [200-]. p. 181

punto de vista sociológico, sino también filosófico. Aspiraban a combinar a Marx con Freud, reparando en el inconsciente, en las motivaciones más profundas; lo que se vio reflejado en el quehacer de los(as) comunicadores sociales.

De ahí que, la teoría crítica, más que interpretar la realidad, se propone transformar el mundo. Para lo cual analiza los factores sociales, psicológicos y culturales a la hora de abordar los temas sociales.

Desde la teoría crítica se proponía ampliar el concepto de razón, de manera que el pensamiento se liberara de los límites marcados por la práctica empirista, y de una visión objetiva de la realidad.

La denuncia de la teoría crítica se centrará en las implicaciones institucionales y mercantiles del enfoque positivista, que naturaliza las exigencias propias de la sociedad capitalista de consumo, sin prestar atención a los conflictos sociales.

Las primeras investigaciones sobre comunicación se llevaron a cabo en Estados Unidos, de enfoque empirista y ligadas a grandes instituciones, como La Fundación Rockefeller, surgirán las principales diferencias entre teoría crítica y positivismo, que marcarán los sucesivos debates y los estudios sobre comunicación y sociedad en la mitad del siglo XX.

Así, se vio el avance avasallador de la “comunicación” de masas: radio, cine, televisión, música popular; pero eran el nuevo mito de dominación.

Demostrando que los medios de comunicación son un poderoso mecanismo que pretende contener el cambio que se vincula al modelo hegemónico.²⁶

Por tanto, la orientación que los medios de comunicación tengan en un momento determinado, necesariamente depende de quien controle los medios de comunicación en cuanto a compromiso con los cambios sociales o el poder hegemónico, lo que se ve plasmado en las organizaciones sociales.

El aporte de esta Escuela, permite ir más allá de lo cuantitativo, estructura, organización de una institución, para explicar las conexiones que se dan en la comunicación y la sociedad, como alternativa para promover el cambio y no quedarse en la interpretación de los problemas, sino con la ayuda de la teoría crítica profundizar la investigación, para comprender las exigencias propias de

²⁶ v. Adorno, Theodor; y HORKHEIMER, Max. Dialéctica de la ilustración. Fragmentos filosóficos. Madrid: Trotta, 1998.

la sociedad capitalista de consumo, y prestar atención a los conflictos sociales y propender al cambio social.

1.3.4. PALO ALTO.

O “colegio Invisible”, tiene sus orígenes en Palo Alto una pequeña ciudad muy cerca del Sur de San Francisco(California), se incluye en la perspectiva interpretativa y está relacionada con el Interaccionismo simbólico de Habermas. Considera a la comunicación como una interacción social, se centra en la defensa de que las relaciones sociales son establecidas directamente por sus participantes como sujetos que interactúan, así que la comunicación se puede entender como la base de toda relación personal, que incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente.

La propuesta global implicó el tránsito del modelo telegráfico de la comunicación (emisor - mensaje - receptor) al modelo orquestal. Este modelo retoma el sentido originario de la comunicación como comunión, puesta en común y participación y es con base en este modelo que Watzlawick y sus colegas de Palo Alto elaboraron una teoría general de la comunicación humana.

Considera a la comunicación como un proceso social permanente que integra un gran número de modos de comportamiento, como pueden ser: la palabra, el gesto, la mirada y el espacio individual.

De esta manera la comunicación fue estudiada como un proceso permanente y multidimensional, un conjunto integrado, que no se puede comprender sin el contexto determinado en el que sucede el acto comunicativo; definiendo a la comunicación como la matriz en la que se encajan todas las actividades humanas.

Palo Alto, como paradigma de relación sistémico tiene como objetivo fundamental el estudio de las relaciones basada en la teoría de sistemas, plantea estudios de tipo holístico, que incluyen los procesos comunicacionales del individuo y los que se desprenden del sistema en el que está inmerso. Este paradigma analiza la comunicación como un sistema de interacciones a partir de la definición de sí mismo, de la relación y del otro formando un todo. Por lo tanto, el comportamiento del sujeto y su comunicación deben ser comprendidos en el marco de relación en el que se expresan.

Para esta Escuela, lo verbal es una parte, un subsistema del sistema comunicacional. Otro subsistema comunicacional incluiría la comunicación noverbal, dentro de la cual se considera

desde las características físicas de los interlocutores, hasta las condiciones del entorno, pasando por los gestos, las miradas, los adornos y el manejo de las distancias, entre otros.

Algunas premisas teóricas importantes de este enfoque son: solo ciertos aspectos del proceso de comunicación humana son conscientes, muchos escapan al control consciente; la comunicación se sirve de señales tanto presentes como ausentes; la comunicación es paradójica y el mensaje escapa al fin esperado por quien lo elabora; determinados contextos y aprendizajes pueden convertir en patógena la comunicación.²⁷

Los axiomas básicos de los investigadores de la Escuela de Palo Alto son:

- La imposibilidad de no comunicar, la esencia de la comunicación se encuentra en el hecho del proceso de relación e interacción.
- Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional tales que el segundo clasifica al primero, y es, por ende, una metacomunicación. De ahí que todo tipo de comportamiento tiene valor comunicativo, y por tanto, en cualquier tipo de interacción se establece comunicación, y los participantes del acto comunicativo establecen una secuencia de los hechos a su modo.
- Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico posee la semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones. Este axioma hace referencia a la falta de analogía entre las palabras usadas para designar la realidad, y la realidad designada, por ello existen dos tipos de lenguaje: analógico (onomatopeyas, ya que se parecen a la realidad) y digital (resto de los vocablos)
- Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o la diferencia; es decir hay dos tipos de intercambios comunicacionales, en los simétricos la relación es de igualdad entre los interactuantes, mientras que en la complementaria hay una diferencia marcada entre ellos.²⁸

²⁷ v. WITTEZAELE, J.J.; GARCÍA, T. La escuela de Palo Alto: historia y evolución de las ideas - esenciales. Barcelona: Herder, 1994. p. 88

²⁸ v. WATZLAWICK, P. ; BABEÉLAS, J.; JACKSON, D. Teoría de la comunicación humana. 6 ed. Barcelona: Herder, 1987.

A pesar de las limitaciones teóricas y metodológicas, y de la visión parcial que el funcionalismo, estructuralismo, escuela de Frankfurt y Palo Alto podría tener en el análisis de una problemática, resultan útiles las distintas aportaciones que realizan a la teoría de la comunicación, al desarrollo de la presente investigación y la comprensión de la Comunicación Institucional, que a continuación se trabaja.

1.4. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.

Es un campo ocupacional nuevo; de ahí la importancia de desarrollar la práctica profesional en este campo, que permita contribuir en la comunicación entre las instituciones del Estado o sector público, privado, y los usuarios en general.

Al respecto Pantoja anota que:

La comunicación institucional es un término nuevo que surge a raíz del gran interés que existe por el estudio de las instituciones y de su importancia en la sociedad actual. Y se define a la comunicación institucional como el sistema de intercambio de datos, informaciones, ideas y conocimientos que se establecen entre las instituciones públicas, privadas, nacionales e internacionales como por un lado, y su público real y virtual, por el otro²⁹

A su vez Nosnik³⁰, señala que para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

- **Abierta:** Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
- **Evolutiva:** Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- **Flexible:** Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

²⁹ ob. cit. pp. 23 – 24

³⁰ NOSNIK, Abraham. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Comunicación y gestión organizacional. Bucaramanga: sn, 1996. p. 80

- **Multidireccional:** Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.
- **Instrumentada:** Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

La comunicación organizacional se mira en cinco perspectivas:

- **Comunicación Interna:** Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.
- **Comunicación Externa:** Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
- **Relaciones Públicas:** Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.
- **Publicidad:** Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- **Publicidad Institucional:** Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.³¹

A decir de Niño:

"Si concebimos el papel de la comunicación en la empresa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, debemos asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de comunicación. Es así como el valor y la importancia de las buenas

³¹ v. ob. Cit.

*comunicaciones en la organización se pueden apreciar en situaciones críticas o de conflictos".*³²

Se debe distinguir dentro de una organización la comunicación organizacional formal e informal:

1.4.1. Comunicación organizacional formal.

La comunicación organizacional formal, la establece la propia empresa, es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas.

Entre los medios de comunicación más conocidos a nivel de las empresas está el memorándum - correspondencia escrita- entre departamentos; las reuniones con agenda escrita y entregada previamente, el correo electrónico a través de computadoras en redes, entre otras. La considerada comunicación formal en las organizaciones tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se han clasificado en comunicación descendente, ascendente, horizontal, diagonal, así:

- ✓ Comunicación descendente, de la dirección o gerencia hacia el personal.
- ✓ Comunicación ascendente, del personal hacia la dirección, gerencia presidencia de la empresa.
- ✓ Comunicación horizontal, entre el personal de igual jerarquía.
- ✓ Comunicación diagonal, entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan, no necesariamente cubriendo la línea de forma estricta, por ejemplo, contraloría solicita -urgente- a la gerencia de recursos humanos la nomina de la institución, el encargado de la nomina se la hace llegar, de forma directa.

³² NIÑO, Teresa del Pilar. La Comunicación organizacional. En Simposio Latinoamericano. Cali: 1993. p. 85

1.4.2. Comunicación organizacional informal.

Este estilo de relaciones está basado en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas. La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a la empresa, según como se emplee.

De forma **positiva**, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado.

De forma **negativa**, el rumor o chisme, es un distorsionador de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización.

Hoy las organizaciones le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, puesto que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir *“dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución”*³³. Por esto, los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización, debido a que ellos se sienten tenidos en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización.

La comunicación organizacional se entiende, según Collado, como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".³⁴

De ahí, la importancia de desarrollar este campo nuevo dentro de la comunicación social, que asegure nuevas fuentes de trabajo para los profesionales y al mismo tiempo, contribuye a un trabajo científico de difusión de las políticas públicas y privadas.

Por su parte Muriel, anota *“La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambia entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio. Estos mensajes*

³³ LEÓN CARREÑO, María Isabel. Gestión universitaria - sistema de información y comunicación factores endógenos y exógenos. México: sn, 1998. p. 6

³⁴ COLLADO, Carlos Fernando. La Comunicación en las organizaciones. México: Trillas, 1997. p. 27

*se intercambia en varios niveles y de diversas maneras, pueden transmitir, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación como revistas, circulares, manuales, etc.”*³⁵

La comunicación institucional, como es lógico responde necesariamente a una política de Estado, de ahí la necesidad de comprender el Estado y la Planificación, que es lo que se analiza a continuación.

1.5. ESTADO Y PLANIFICACION.

El Estado y la planificación forman parte de la comunicación organizacional, debido a que, el Estado como concepto político, se refiere a una forma de organización social soberana y coercitiva, está formado por un conjunto de instituciones que tiene el poder de regular la vida nacional en un territorio determinado.

El concepto de Estado difiere según los autores; para algunos, el Estado es el conjunto de instituciones que poseen la autoridad y potestad para establecer las normas que regulan una sociedad, teniendo soberanía interna y externa sobre un territorio determinado.

Weber, en 1919, define el Estado como una unidad de carácter institucional que en el interior de un territorio monopoliza para sí el uso de la fuerza legal. Por ello se hallan dentro del Estado instituciones tales como las Fuerzas Armadas, la administración pública, los tribunales y la policía, asumiendo pues el Estado las funciones de defensa, gobernación, justicia, seguridad y otras como las relaciones exteriores.

El Estado es una de las más importantes formas de organización social en el mundo. Ya que en cada país y en gran parte de las sociedades se postula la existencia de un Estado, aunque la creación de entes supra-estatales como la Unión Europea, ha modificado el concepto tradicional de Estado, pues éste delega gran parte de sus competencias esenciales en las superiores instancias europeas (económicas, fiscales, legislativas, defensa, diplomacia,...) mermando así la soberanía original de los Estados Nacionales.

³⁵ MURIEL, María Luisa; ROTA, Gilda. Comunicación institucional: enfoque social de relaciones públicas. Quito: CIESPAL, 1980. p. 24

Cabe anotar, que el Estado moderno fue creado con la revolución industrial, pero el mundo y la dinámica de la sociedad ha cambiado desde del siglo XIX al siglo XXI. Por ejemplo, mientras las empresas modernas, que fueron creadas durante la revolución industrial, cambian ágilmente su dinámica cada vez que el mercado lo demanda, los Estados no cambian sus leyes de la misma forma como la sociedad lo demanda.

De ahí, la necesidad de que las instituciones que forman parte de la estructura estatal, se desarrollen y se reestructuren a fin de que responda al desarrollo de la sociedad, en demanda de los ciudadanos que son los usuarios, y por quienes existen las instituciones.³⁶

Como es lógico, las instituciones públicas y privadas deben responder a una planificación nacional, que permita administrar el qué, cómo se produce y distribuye, la producción, de ahí, los debates si es posible en una economía capitalista hablar de planificación económica, o si esto se reserva para la economías socialistas, en donde desde el Estado se planifica lo que se ha de producir, para el bien de la sociedad, y no atendiendo exclusivamente a la racionalidad de utilidad, acumulación de riqueza.

En el presente siglo en varios países de América Latina, la acción del Estado nacional pasa a un primer plano recuperar su carácter público, desprivatizarlo, para la regulación económica y la reactivación del desarrollo; así las agendas de varios gobiernos de Argentina, Ecuador, Venezuela, Bolivia, Brasil, etc., empiezan a diferenciarse abiertamente del proyecto neoliberal, para quien el concepto de nación no existe mientras que para el nuevo enfoque el agente fundamental es la sociedad y la nación que usan su Estado para promover el desarrollo, la inclusión la cohesión nacional.

La globalización capitalista considera que los Estados-nación perdieron relevancia, mientras que para la tendencia moderna del Estado, se considera que es imposible propiciar la generación de una sociedad igualitaria, productiva e incluyente sin la activa implicación del Estado como acción colectiva que proviene de la sociedad como eje de la coordinación de lo social, lo económico, político.

Esto implica avanzar en la reestructuración de las bases institucionales y de los modos de funcionamiento del Estado. La transformación democrática del Estado aparece como medio y fin del proceso de relanzamiento de la acción pública al primer plano de la coordinación de lo social.

³⁶v. WIKIPEDIA. [en línea]. [citado 04 Febrero 2011]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica>

Dicha reforma contiene elementos de racionalización, modernización, democratización y descentralización del poder y la gestión pública en la perspectiva de acercar el Estado a los territorios y de volverlo más eficiente en sus intervenciones públicas. Es el caso de Ecuador en donde el Plan Nacional de Desarrollo como la nueva Constitución, otorgan una particular relevancia, esto es por ejemplo el Ecuador aparece a la cabeza de la constitución del Banco del Sur y del Sucre, es actor fundamental del ALBA y se desenvuelve de modo muy activo en UNASUR; se abierto múltiples líneas de diálogo con otros países y potencias emergentes en el ámbito global, así a la India, China, Irán, Sudáfrica, Brasil.

1.6. HORIZONTE DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.

Finalmente, se puede ver la importancia de este capítulo que da el sustento teórico, metodológico, considerando las diferentes vertientes epistemológicas o concepciones, para la comprensión de la comunicación institucional, que es un campo nuevo para el desarrollo de las prácticas profesionales en las instituciones del Estado o sector público, privado, mixto, a fin de perfeccionar las relaciones públicas, proyectar mejor la imagen corporativa.

En el caso de la presente investigación a una institución pública como es la Procuraduría General del Estado que se encuentra organizada y debe ejecutar sus proyectos en relación a las políticas estatales, de un plan nacional; considerando que la comunicación es un proceso permanente y multidimensional, que no se puede comprender sin el contexto determinado en el que sucede el acto comunicativo, que contribuye a la creación de una conciencia nacional.

De ahí que, el sustento teórico y metodológico en la elaboración del Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Comunicación Social de la Procuraduría General del Estado, es la parte sustancial, para explicar los diferentes fenómenos y hechos sociales, de la comunicación organizacional.

Así mismo, el estudio de Estado y Planificación, en este capítulo es importante, porque forman parte de la comunicación organizacional, debido a que, el Estado está formado por un conjunto de instituciones que tiene el poder de regular la vida nacional en un territorio determinado, y que responden a la planificación nacional, para articularse al desarrollo de la sociedad, que permite administrar en función social y no particular para el bien común.

Como se deduce, el diseño de un plan estratégico de comunicación social, permite reducir la incertidumbre acerca del futuro y desarrollar perspectivas respecto al desarrollo de la sociedad, en demanda de los ciudadanos que son los usuarios, y por quienes existen las instituciones, como la Procuraduría General del Estado, que se encuentra organizada y debe ejecutar sus proyectos en relación a las políticas estatales, de un plan nacional; de ahí, la importancia del siguiente capítulo.

CAPITULO II

LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

2.1. INTRODUCCIÓN.

El capítulo desarrolla los conceptos básicos de planificación institucional, tipos de institución, nivel institucional, tipos de planes, características de un plan estratégico y objetivos estratégicos; esto con la finalidad de sustentar la propuesta de la investigación.

Parte de la conceptualización de planificación, fundamental en la comunicación institucional, para racionalizar alternativas de acción con la participación pluralista, con énfasis en las instituciones del Estado, en la que deben participar todos los sectores relevantes de la sociedad para cumplir objetivos, metas, propósitos, en donde la eficacia depende de la coherencia con la cual se formulan las opciones; pues, la planificación siempre conlleva un esfuerzo por ver hacia el futuro y tratar de influir sobre él, implica la ejecución propositiva de una serie de actividades predeterminadas, para llegar a afectar a los receptores o público.

El proceso de planificación en la comunicación institucional, a nivel público o estatal, debe partir de conceptualizar la política pública, que es la que rige a nivel del Estado, para interconectar los objetivos de la institución con ésta, ya que es una relación directa, para articular tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí; en consecuencia la comunicación institucional es, sin lugar a dudas, la puerta de enlace entre la institución y la sociedad en general.

En consecuencia se requiere definir los tipos de instituciones, en las que se intervendrá, cuando se habla de comunicación institucional, esto es pública, privada, mixta, porque de ello va a depender la acción que se planifique; así como los niveles de la planificación, si es macrosistema, estamos hablando de la planificación a nivel nacional o gubernamental.

Si la planificación varía respecto a su contenido en función de la naturaleza de lo que se pretende planificar; sin embargo, sus componentes constituyen los elementos fundamentales para desarrollar esta actividad y son: metas, objetivos, estrategias, tácticas, planes y programas.

Otro aspecto importante de resaltar, se refiere a los Objetivos Estratégicos, que se encuentran vinculados al estudio de los usuarios, y analiza cualitativa y cuantitativamente los hábitos de información de los mismos.

El campo clientelar en las instituciones públicas, tiene objetivos propios, los clientes buscan respuestas a sus necesidades básicas inmediatas en muchos de los casos, que responde a un plan general de gobierno, por lo que se encuentran organizados y deben ejecutar sus proyectos en relación a las políticas estatales.

2.2. PRESUPUESTOS TEÓRICOS.

Uno de los conceptos básicos de la comunicación, es la **planificación** que no es otra cosa que, partir de una serie de datos que lleva al diagnóstico de los problemas para racionalizar alternativas de acción con la participación pluralista, con énfasis en las instituciones del estado, en la que deben participar todos los sectores relevantes de la sociedad.

En ese sentido, es clave la participación en la planificación de la comunicación institucional, que lleva a cumplir objetivos, metas propósitos en donde la eficacia depende de la coherencia con la cual se formulen las opciones. La planificación siempre conlleva un esfuerzo por ver hacia el futuro y tratar de influir sobre él, implica la ejecución propositiva de una serie de actividades predeterminadas, para llegar a afectar a los receptores o público.

Según Muriel y Rota: *“La planificación es una acción que se realiza con bases en un insumo fundamental: la información, la cual se obtiene principalmente a través de la investigación. La planificación (de la comunicación) resulta la etapa lógica subsiguiente a la investigación dentro del proceso de la comunicación institucional”*³⁷

Otro aspecto importante en este ámbito, es definir o analizar el rol de la política en la comunicación institucional, la misma que es una política pública, es decir a un nivel del Estado, de ahí que, se comparte lo que anota Capriles, “una política de comunicación es el conjunto sistemático, orgánico y explícito de principios y normas de organización, acción, control, evaluación y corrección, diseñado por y para beneficio de la sociedad y destinado a encabezar la acción del Estado de manera coherente hacia el mejor aprovechamiento social de los procesos mecánicos y sistemas de comunicación”³⁸

³⁷MURIEL, María Luisa; ROTA, Gilda. Comunicación institucional: enfoque social de relaciones públicas. Quito: CIESPAL, 1980. p. 157

³⁸ ibid. p.160

Es así que, en el manual de Propuesta de Manejo de Comunicación Institucional en momentos de Crisis plantea a la comunicación organizacional como aquella que se desarrolla en el seno de una institución, destinada a interconectar tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí. Por lo tanto, la comunicación institucional es, sin lugar a dudas, la puerta de enlace entre la institución y la sociedad en general.

Por ello Muriel afirma que la Comunicación Institucional *“es la clave, la llave que abre las puertas de la organización a una realidad compleja y cambiante. Sin olvidar que las organizaciones son organismos vivos e inteligentes, preceptores de señales, informaciones y mensajes”*³⁹.

Otro aspecto importante que debe considerarse dentro de la planificación institucional es el campo clientelar que tiene objetivos propios. Los clientes buscan respuestas a sus necesidades básicas inmediatas. La vigencia del derecho está determinada por el grado de preponderancia de los vínculos clientelistas⁴⁰

La planificación de la Comunicación Institucional, requiere, definir los tipos de instituciones, en las que se intervendrá, por lo que a continuación se analiza.

2.3. TIPOS DE INSTITUCIÓN.

Para un trabajo de comunicación organizacional, es importante distinguir los diferentes tipos de instituciones: Públicas, Privadas y Mixtas, porque de su racionalidad, va a depender la acción que se planifique para la comunicación más acorde con la realidad intervenida, así:

a) *Institución Pública.*- Como su nombre indica, son instituciones que se encuentran dentro de la estructura de un Estado, y cuentan con el presupuesto gubernamental, tienen personería jurídica propia, su misión es el servicio público; las utilidades que se obtienen son para ser redistribuidas a la población en general, ya sea como servicios en salud, educación, vivienda; de ahí que en la Constitución de la República del Ecuador vigente a partir del 2008, dice en el Art. 227 *“La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación,*

³⁹ TEXTO para control de Lectura. Propuesta de manejo de comunicación institucional en momentos de crisis. Séptimo Semestre FACSO. Quito: 2008.

⁴⁰ MASSUN, Ignacio. Clientelismo político. Buenos Aires: Métodos, 2009. p. 125

participación, transparencia y evaluación”⁴¹. Dentro de este tipo de institución, se encuentra la Procuraduría del Estado, materia de la presente investigación.

b) *Institución Privada*.- Este tipo de institución es reconocida por la Ley, sus capitales son privados, por lo que su lógica es maximizar ganancias. Las utilidades de este tipo de institución van en beneficio de los socios fundadores, empresarios, accionistas, comúnmente se conoce como empresas privadas. Prestan servicios de interés público, pero sus ganancias son privadas.

c) *Institución Mixta*.- Este tipo de institución recibe aportes estatales y capitales particulares. Por lo tanto no es una empresa de titularidad enteramente privada, ni enteramente pública, sino mixta.⁴²

2.4. NIVEL INSTITUCIONAL.

Cuando se habla del nivel, y en el caso concreto del institucional, hay que diferenciar dos niveles: el nivel de macrosistema, que es la planificación de la comunicación a nivel nacional o gubernamental, y el nivel de la institución concreta, que se denomina el de la comunicación institucional, materia de la presente investigación.

La planificación de la comunicación idealmente debería darse a ambos niveles, con la cual los procesos de comunicación que ocurre en toda sociedad se sistematizarían y enfocarían hacia el logro de las metas nacionales. Para ello resultaría indispensable la difusión de políticas y la elaboración de planes de comunicación a nivel del macrosistema gobierno.

La planificación coordinada de la comunicación institucional entre las distintas entidades gubernamentales y orientadas a apoyar la consecución de las metas nacionales, permite un sistema de comunicación institucional gubernamental de forma armónica con los diferentes departamentos, sistemas, sub-sistemas, se asegura con mayores posibilidades el logro de las metas propuestas.

Otro de los aspectos notables de la planificación del sector público es precisamente el hecho de que responde a la necesidad de superar la falta de coordinación que ocurre entre los diferentes niveles y centros de decisión, a la vez que permite que se respeten los grados de autonomía existentes. Por una parte, esto aseguraría que el sector en su conjunto actúe en función de la política

⁴¹. ECUADOR. Constitución de la República del Ecuador 2008. Quito: Registro Oficial 20 de Octubre de 2008. p. 118

⁴²v. MURIEL, María Luisa; ROTA, Gilda. Comunicación institucional: enfoque social de relaciones públicas. Quito: CIESPAL, 1980. pp. 42 a 43

y estrategia general de desarrollo y, por la otra, facilitaría la ejecución de los programas de cada organismo.

La planificación de la comunicación en el nivel institucional, consiste entonces en la racionalización de las acciones de comunicación para alcanzar los propósitos de comunicación en una institución determinada.

La planificación varía respecto a su contenido en función de la naturaleza de lo que se pretende planificar; de ahí, que sus componentes constituyen los elementos fundamentales para desarrollar esta actividad, y estos son: metas, objetivos, estrategias, tácticas, planes y programas.

Objetivos: Pueden ser generales y específicos; definidos como logros que requieren ser alcanzados por el sistema de comunicación institucional. Estos logros son por lo tanto materializables. Dicha materialización es la que permitirá que los objetivos puedan ser cuantificados y por lo tanto hagan posible evaluar la eficacia y la eficiencia del sistema de comunicación institucional.

Estrategias: O procedimientos son las alternativas de operación seleccionadas durante la planificación para alcanzar las metas y objetivos de la comunicación institucional.

Tácticas: Son las acciones concretas a desarrollar que, vistas en conjunto, constituyen la estrategia. Es decir, las tácticas representan las partes o componentes mediante los cuales se construyen las estrategias y adquieren su configuración práctica y operativa.

Planes: Es el resultado final del proceso de planificación en los que se consigna, generalmente por escrito cada uno de los conceptos a que hemos hecho referencia; o sea las metas, objetivos, estrategias y tácticas. Además deben registrar también los riesgos, beneficios, costos y apoyos implícitos en el proyecto y que responden a situaciones estructurales del sistema.⁴³ De ahí la necesidad de determinar los tipos de planes para comunicación institucional.

2.5 TIPOS DE PLANES

Los planes se clasifican por el Alcance en: Largo, mediano y corto plazo. Por los Niveles en: Institucional, Intermedio, Operacional. Por el Tipo de Planeación en: Estratégica, Táctica, Operacional. Así, se esquematiza incluyendo los tres niveles de las organizaciones:

⁴³ V. ob.cit. pp. 174 a 176

CUADRO No 1

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANEACIÓN	OBJETO
Largo Plazo	Institucional	Estratégico	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano Plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto Plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

Fuente: "Procesos Administrativos" – Idalberto Chiavenato. Año: 1998.

Elaboración: Propia.

2.6 CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO.

La Planeación Estratégica se caracteriza por que los lineamientos son señalados y asumidos no solamente por los dirigentes o altos mandos de la organización, sino por toda la organización, de una manera horizontal, que va de abajo hacia arriba, rompe con los esquemas tradicionales de imposición de planes, verticales, sin participación de los involucrados. Por ello, cumplen con la

tarea de enfrentar la incertidumbre que se genera en el ambiente, determinando las amenazas y oportunidades y diseñando estrategias para enfrentar estos dos anteriores.

La proyección se realiza a largo plazo, y se toma a toda la institución, diseñando una Misión (Actual), Visión (futuro) y Metas (Proyecciones). No solo se preocupa por anticiparse al futuro, sino por visualizar implicaciones futuras en decisiones actuales. Está proyectada al logro de los objetivos institucionales, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Cabe destacar, que es difícil distinguir entre el plan estratégico de la organización y las estrategias para realizar éste, lo cual sucede porque ambos están referidos al "plan general", enfocados para realizar los objetivos.

Las estrategias son a menudo referidas a la competencia. Por ejemplo, el plan estratégico de un periódico puede tener como objetivo incrementar la renta de anuncios en "X" porcentaje. La estrategia escogida para realizar este objetivo puede ser la publicación por separado de ediciones geográficas con anuncio regionales.

El propósito de la planeación estratégica es entonces determinar la forma de crecimiento de las organizaciones, señalando los productos y servicios a desarrollar para el logro de sus objetivos.⁴⁴

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientaran la adquisición y la administración de tales recursos, considerando a la institución como una entidad total. Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes: Originalidad, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes; establece un marco de referencia general para toda la institución; afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación; su parámetro principal es la eficiencia.

Es necesario puntualizar en esta parte la diferenciación entre planeación estratégica y táctica, debido a que, la planeación estratégica, se refiere a la institución; y la planeación táctica, se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de su publicidad. De ahí que, la planeación táctica es el proceso mediante el cual los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica.

⁴⁴ v. PÉREZ, María "Guía Práctica de planeación estratégica". Cali: sn, 1996. pp. 45 a 54

En este sentido, la planeación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la institución o empresa.

Con frecuencia se hace la distinción entre la planeación táctica y la estratégica, pero rara vez se aclara. Las decisiones que para una persona pueden ser estratégicas, para otra quizá sean tácticas. Esto sugiere que la distinción es más relativa que absoluta. En efecto, gran parte de la confusión y aparente ambigüedad obedece al hecho de que la diferencia entre la planeación táctica y la estratégica es tridimensional.⁴⁵

Se necesitan ambos tipos de planeación, pues se complementan. Son como las dos caras de una moneda; se puede verlas separadamente, inclusive discutir las aparte, pero no se les puede separar en la realidad.

Un plan estratégico para un departamento puede ser táctico desde el punto de vista divisional. Si las demás circunstancias permanecen inalterables, la planeación al nivel de la organización es generalmente más estratégica que la planeación a cualquier otro nivel organizativo inferior.

Debería ser obvio que se necesitan tanto la planeación estratégica como la táctica para obtener el máximo beneficio.

2.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos en la planeación institucional de la comunicación, se encuentran vinculados, al estudio de los usuarios que trata de analizar cualitativa y cuantitativa los hábitos de información de los usuarios, mediante la aplicación de distintos métodos a su consumo de información.

Es claro que la comunicación eficiente, se da cuando el receptor recibe el mensaje, lo entiende, lo acepta, lo utiliza y retroalimenta.

⁴⁵ v. WIKIPEDIA. [en línea]. [citado 04 Febrero 2011]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica>

De ahí que, en primer lugar, se deben ver qué obstáculos hay para que se dé esa comunicación, y después ver algunas actitudes y técnicas que favorecen su mejor comunicación.⁴⁶

En el proceso de la comunicación es frecuente una degradación de la información, que va haciendo disminuir su flujo de lo que se quiere decir a lo que se sabe decir, a lo que se dice, de ahí a lo que se oye, lo que se escucha, lo que se comprende, lo que se acepta, lo que se retiene, y lo que se pone en práctica.

Para evitarlo hay que prever los problemas que se pueden encontrar en distintas fases del proceso de comunicación.

Concebida una idea, a la hora de codificarla, nos puede faltar capacidad de síntesis o no disponer del nivel de vocabulario preciso.

Al ir a expresarla, pueden ser problema la timidez e inhibiciones, los defectos de expresión, los medios inadecuados.

De la transmisión a la recepción, pueden ser problemas las deficiencias sensoriales, la mala ambientación, la falta de atención.

En la decodificación, defectos de escucha comprensiva, esquemas mentales del usuario.

En la aceptación final, la falta de capacidad de análisis y la percepción subjetiva del receptor.

Las barreras de la comunicación pueden ser personales que se produce con la desconfianza hacia los usuarios, el desconocimiento de sus necesidades, indiferencia, prepotencia, intolerancia, falta de atención e interés por el usuario. Es fundamental evitar lo que se denominan filtros que no son más que los estereotipos de los usuarios, juzgando globalmente por algún rasgo rechazable o proyectando los sentimientos propios como si fueran los suyos.

“Los filtros que dificultan el proceso de comunicación y la escucha comprensiva son:

a) Estereotipos: esquemas en los que encorsetamos a los otros, creando prejuicios, dificultando la aceptación positiva de sus mensajes.

⁴⁶ v. GESTIOPOLIS. [en línea]. [citado 08 Marzo 2011]. Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/comunicacion-estrategica.htm>>

b) Efecto halo: valorar al otro totalmente a partir de un único rasgo individual favorable o desfavorable.

c) Proyección: atribuir a los otros nuestros propios sentimientos y características.

d) Percepción selectiva: captar lo que esperamos ver, lo que está de acuerdo con nuestro esquema mental y rechazar lo demás.

e) Físicas (las ventanillas, los mostradores inadecuados, la falta de condiciones, el ruido).

f) Semánticas (el lenguaje inadecuado a los conocimientos de los usuarios)”⁴⁷.

Toda comunicación humana requiere, además de unas técnicas adecuadas, una serie de actitudes hacia el proceso y hacia el interlocutor, que favorezcan la comprensión y aceptación de los mensajes. Todo esto es clave a la hora de plantearnos los objetivos estratégicos. De ahí la importancia de considerar todo lo antes enunciado, cuando se trata de planificación de la comunicación.

2.8 AVANCE DE LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

En el capítulo se trabajó el sustento teórico de la planificación de la comunicación institucional, a partir de definir los tipos de instituciones; como los niveles, ya que de ello depende la acción que se planifique, lo que es fundamental para la toma de decisiones, con la participación pluralista, con énfasis en las instituciones del Estado.

Por lo que, la planificación de la comunicación en el nivel institucional, consiste entonces en la racionalización de las acciones para alcanzar los propósitos en una institución determinada; y sus componentes constituyen los elementos fundamentales para desarrollar esta actividad y estos son: metas, objetivos, estrategias, tácticas, planes, programas.

El propósito de la planificación estratégica, es entonces determinar la forma de crecimiento de las organizaciones, señalando los productos y servicios a desarrollar para el logro de sus objetivos.

⁴⁷MITECNOLOGICO. [en línea]. [citado 25 Septiembre 2011]. Disponible en: <<http://www.mitecnologico.com/Main/PlaneacionOperativa>>

Por lo tanto, en la elaboración del diseño del plan estratégico para el departamento de comunicación social, los sectores involucrados juegan un papel fundamental, para cumplir objetivos, metas, propósitos, en donde la eficacia depende de la coherencia con la cual se formulan las opciones; que implica la ejecución propositiva de una serie de actividades predeterminadas, para llegar a los receptores o público.

Por lo que se considera básico, la conceptualización de la política pública, que es la que rige a nivel del Estado, para interconectar los objetivos de la institución con ésta; convirtiéndose así, en la puerta de enlace entre la institución y la sociedad en general, la comunicación institucional.

Al mismo tiempo, al ser un proceso que decide sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientaran la adquisición y la administración de tales recursos, de forma articulada como una entidad total a la institución, en la que debe prevalecer la originalidad y eficiencia, en el marco de la comprensión del proceso histórico de la institución materia de la presente investigación, como es la Procuraduría General del Estado, que se analiza en el siguiente capítulo.

CAPITULO III

LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO

3.1 INTRODUCCIÓN.

El capítulo describe a la Procuraduría General del Estado, institución materia de la presente investigación en el tiempo y el espacio, para comprender su rol fundamental dentro de la estructura del Estado como es ejercer la representación judicial dentro y fuera del país, de forma reflexiva y ecuaníme, transmitiendo seguridad en sus pronunciamientos y argumentos jurídicos, con solvencia moral y ética. Considerando siempre que su palabra es la palabra del Estado y que así será tomada tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

De su estudio se desprende, que desde su creación, hace 83 años, ha ejercido tres funciones fundamentales: Asesoramiento, Patrocinio y Supervisión de Legalidad de los Actos y contratos que ejerce el Estado, dentro de los límites territoriales como fuera de ellos.

Esto la hace una institución reconocida por la ciudadanía ecuatoriana como defensora jurídica de los intereses nacionales, responsable de absolver consultas legales con criterio vinculante; y ejercer el control de la legalidad de los actos y contratos del sector público, por lo que tiene que contar con personal especializado y con servicios de calidad, entre los que se cuenta a los comunicadores sociales, como profesionales estratégicos.

Como es lógico de la investigación realizada, permitió adentrarse en el conocimiento de la estructura organizativa de la Procuraduría General del Estado, la misma que llevó al diagnóstico de la comunicación en la organización; es así que se encuentra organizada en Direcciones, por Objetivos y Estrategias así: Dirección Nacional e Internacional de Patrocinio, Dirección Nacional de Contratación Pública y Especial, Dirección Nacional de Consultoría Legal, Dirección Nacional de Mediación; y la Área de Soporte Institucional.

Entre sus principios y valores institucionales, se resaltan: Lealtad institucional, Integridad, Efectividad, Legalidad, Adaptación al cambio.

3.2 HISTORIA.

La Procuraduría General del Estado, fue creada el 2 de agosto de 1928, en el Gobierno Interino del lojano Doctor Isidro Ayora, mediante Decreto Supremo No. 188, publicado en el Registro Oficial No. 706, que nombró como primer Procurador al Doctor Manuel Cabeza de Vaca. Inicialmente fue parte del Ejecutivo y se convirtió en una institución autónoma a partir del 2 de agosto de 1944, en la presidencia del Doctor José María Velasco Ibarra.⁴⁸

Es considerada una entidad de control surgida en el período de la Revolución Juliana, donde también se creó el Banco Central del Ecuador, la Superintendencia de Bancos y la Contraloría General de la Nación.

Desde su creación, ha ejercido tres funciones fundamentales: Asesoramiento, Patrocinio y Supervisión de Legalidad de los Actos y Contratos que ejecuta el Estado; dentro de los límites territoriales como fuera de ellos.

Sus orígenes se hallan en el Derecho Romano, donde las urgencias de la realidad impusieron el surgimiento del Procurador, tenía atribuciones amplias, en si era una especie de administrador general o particular de patrimonio de otras personas.

La primera figura legal surgida en Roma fue la del “Procurador ómnium bonorum”, que tenía carácter general, de ahí surgieron la del “Procuartor unius rei” y finalmente la del “Procurator ad litem”.

El interés público del oficio del procurador adquirió relevancia a partir de los reyes Católicos, quienes, en las Ordenanzas de Medina del Campo, de 1489, y en las Ordenanzas de Madrid de 1495, establecieron el sistema de “numerus clausus” y la necesidad de pasar un examen de capacidad para ejercer la representación en Audiencias, es decir Tribunales superiores.

A partir del reinado de Isabel y Fernando y sobre todo de sus sucesores Carlos I (el mismo Carlos V de Alemania) y Felipe II, se volvió general la obligatoriedad de intervenir en las Audiencias por

⁴⁸ v. PROCURADURÍA General del Estado. Libro historia de la Procuraduría General del Estado 80 años. Defendiendo los Derechos del País. Suplemento Institucional. Quito: sn, 2008. p. 2

medio de Procurador, cuestión que antes sólo era imperativa para reyes, obispo y otras personas de elevado rango.⁴⁹

Los Procuradores que más notable presencia tuvieron en la historia hispanoamericana fueron los de Cabildos, también llamados Procuradores de Ciudades. Y es que las Reales Audiencias y Cancillerías, por su mismo carácter de tribunales de justicia y órganos de gobierno de la monarquía, podían dirigirse corporativamente ante el Rey y gestionar de modo directo sus causales e intereses, requiriendo solo de modo excepcional de la ayuda de procuradores.

En el caso de la Audiencia de Quito, las huellas de la acción de los Procuradores de Cabildos se encuentran desde el siglo XVI, cuando recién terminaba el periodo de la conquista y se iniciaba el de colonización propiamente dicha.⁵⁰

3.3 EN LA GRAN COLOMBIA.

Aparecen por primera vez en el Reglamento Provisional para el establecimiento del poder Judicial, expedido por el Congreso Nacional en Angostura, el 25 de febrero de 1819, esto aún antes de constituirse la República de Colombia, como una propuesta para ser insertada en la primera Constitución. A esto siguió un decreto, firmado por el Libertador Simón Bolívar, constituyendo el cargo de Procurador.

Cuatro años después, al dictarse la “Ley Orgánica de Tribunales”, se incluyó en el capítulo 6 una sección titulada “De los Procuradores”, que disponía que la alta corte y las superiores nombrasen “hasta seis procuradores del número”, que serían comunes para todos los tribunales y juzgados de su jurisdicción. Para ser nombrado “Procurador del número” se requería “ser sufragante parroquial en ejercicio, tener buen concepto público, y acreditar la suficiente aptitud sobre las obligaciones de su oficio por medio de un examen público que sufrirá del respectivo tribunal”. Estaban encargados de recibir poderes judiciales de los vecinos, notificaciones de los jueces y tribunales, y recibidos de los abogados litigantes, de todo lo cual debían llevar libros de registro.

En la creación del Ministerio Público en 1830, en un comienzo la ejerció el Procurador General de la Nación, como agente del poder ejecutivo, con atribuciones para defender a la Nación ante los

⁴⁹V. NUÑEZ, SÁNCHEZ Jorge. Historia de la Procuraduría General del Estado 1928-2008. Quito: Trama Ediciones, 2009. pp. 9 a 11

⁵⁰ v. ibid. p. 12

tribunales y juzgados, velar por la observancia de las leyes y promover ante cualquier autoridad civil, militar y eclesiástica los intereses nacionales y el orden público; esto lo señala en el Artículo 100 de la Constitución de 1830.⁵¹

3.4 EN EL ECUADOR

Como se anota anteriormente, la Procuraduría General del Estado en el Ecuador se inicia en 1928, como un efecto de la Revolución Juliana y de su búsqueda de una nueva institucionalidad para el Ecuador, en la que el Estado tuviera un efectivo papel en el control de los recursos públicos y, en general, en los asuntos de interés nacional.

Así, se inicia con la designación del Procurador de la Nación, que en sus comienzos fue un funcionario dependiendo y de libre remoción del Poder Ejecutivo, cuya libertad de acción estaba limitada a la voluntad gubernamental.

Posteriormente, la Asamblea Nacional de 1938 reconoció a las instituciones creadas con posterioridad a la expedición de la Carta Política de 1906 y, con este antecedente, el Congreso Nacional, el 2 de marzo de 1939, decretó: “Art 1, d) Se ha establecido la Procuraduría General de la Nación, cuyas funciones y atribuciones se determina en las leyes especiales.” Por lo que el Poder Legislativo, ratificó la existencia de la Procuraduría General de la Nación como parte del Poder Ejecutivo, es decir, bajo la dependencia del gobierno.

El 2 de agosto de 1944 se otorgó autonomía a la Procuraduría General de la Nación, mediante Decreto Supremo 547, promulgado en el Registro Oficial No 52. El artículo 1 de su texto decía lo siguiente:

*“Art. 1.- La Procuraduría General de la Nación es organización autónoma para el cumplimiento de las funciones en las leyes respectivas. Jerárquicamente estará adscrita a la Presidencia de la República”*⁵²

Con Decreto Supremo No. 1082, publicado en el Registro Oficial No. 278, del 30 de Julio de 1971, promulgó la Ley de Patrocinio del Estado, en la que se definió a la Procuraduría General de la Nación como un organismo autónomo para el cumplimiento de las funciones prescritas en las leyes

⁵¹ v. ob. cit. pp. 15 a 16

⁵² ob. cit. p. 21

respectivas, con personería jurídica y capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, pero administrativamente adscrito a la Presidencia de la República.

Fue recién hasta la carta constitucional de 1978, que a la Procuraduría General del Estado se le otorgó una autonomía plena, lo cual permite a este organismo tener total capacidad de control sobre los actos y contratos del Estado. De igual forma se cambió la pertenencia del organismo: “de la Nación” a “del Estado”. El texto constitucional decía:

*“Art. 138.- La Procuraduría General del Estado es un organismo autónomo, dirigido y representado por el Procurador General del Estado, quien será elegido por el Congreso Nacional de una terna enviada por el Presidente de la República”*⁵³

En el año de 1979, en el Decreto Ejecutivo No. 3544, del 10 de Julio, publicado en el Registro Oficial 871, se promulgó la Ley Orgánica del Ministerio Público. Su finalidad era la dar una adecuada organización a este organismo, concretar las facultades del Patrocinio del Estado, dar asesoramiento legal a sus órganos, ejercer el patrocinio público, prevenir y controlar el tráfico ilícito de estupefacientes.

En 1998 fue ratificada la autonomía de la Procuraduría en la nueva “Ley Orgánica de la Procuraduría General del Estado”, publicada en el Registro Oficial No. 335, de 9 de junio de ese año.

Más tarde, esta ley fue sustituida por ley 45, publicada en el Registro Oficial No. 372, del 19 de julio del 2001, en la que se señala el “Art. 1.- De la Procuraduría General del Estado.- La Procuraduría General del Estado es un organismo público autónomo, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, dirigido y representado legalmente por el Procurador General del Estado. Tendrá su sede en la capital de la República y, podrá establecer delegaciones distritales y provinciales de acuerdo a sus necesidades administrativas”⁵⁴.

La Procuraduría General del Estado, actualmente se encuentra presidida por el guayaquileño Diego García Carrión, desde el 22 de abril del 2008, designado por la Asamblea Nacional Constituyente, representándola hasta la fecha, con alta solvencia profesional, en los caso OXY II, Suscripción de Convenios Interinstitucionales, Acciones contra el lavado de Activos, Informes

⁵³ ob. cit. p. 21

⁵⁴ v. ibid. pp. 19 a 21

sobre Bienes Incautados por el CONSEP, Gestiones en Washington para resolver conflictos con petroleras por Ley 42.

De ahí que, en el acto de celebración de 80 años de vida institucional en la sesión solemne, realizada en el Convento de la Merced, con la presencia del señor Presidente Constitucional de la República, Ec. Rafael Correa Delgado, y otras autoridades del Estado, así como del Procurador del Tesoro de la Nación de la República Argentina, Dr. Osvaldo Guglielmino, manifestó: *“La procuraduría General del Estado tiene un reto frente al futuro del Ecuador. Estamos preparados para enfrentar el reto con depurada profesionalidad, aprovechando la experiencia que nos da el pasado, pero con mente abierta hacia el futuro.”*⁵⁵

La Procuraduría General del Estado desde marzo 2010 ha obtenido la más alta calificación sobre Transparencia, en el Proyecto de Vigilancia a la Gestión Pública.

3.5 TIPO DE INSTITUCIÓN.

La Procuraduría General del Estado, es una institución pública autónoma, consta con el presupuesto gubernamental, tiene personería jurídica propia, su misión es el servicio público, conforme a la Constitución de la República del Ecuador vigente a partir del 2008, en su Art.227 *“La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, transparencia y evaluación”*⁵⁶

Desde su creación, la Procuraduría, por mandato Constitucional y Legal, ha ejercido tres funciones fundamentales: Asesoramiento, Patrocinio y Supervisión de Legalidad de los Actos y contratos que ejerce el Estado; dentro de los límites territoriales como fuera de ellos.⁵⁷

Entre sus principios y valores Institucionales, se resaltan:

- **Lealtad institucional**, se trabaja con responsabilidad profesional.

⁵⁵ ob. cit. p. 179

⁵⁶ ECUADOR. Constitución de la República del Ecuador 2008. Quito: Registro Oficial 20 de Octubre de 2008. p. 118

⁵⁷ v. Procuraduría General del Estado. Defendiendo los Derechos del País. Suplemento Institucional. Quito. sn, 2008. p. 2

- **Integridad**, se sustenta en la honestidad y transparencia de los actos institucionales.
- **Efectividad**, el accionar institucional es oportuno y optimiza la utilización de los recursos.
- **Legalidad**, todos los actos se sujetan al ordenamiento constitucional y a la ley.
- **Adaptación al cambio**, estructura institucional versátil con apertura al cambio.⁵⁸

3.6 MISIÓN Y VISIÓN.

Conforme lo señala el Plan Estratégico de la Procuraduría General del Estado, se anota que, para la elaboración de la Misión y Visión, se ingresaron todas las acciones estratégicas en una matriz de priorización para definir en base a variables de impacto las acciones estratégicas de carácter urgente y prioritario para la gestión de la Procuraduría.

Por lo que, este momento se refirió a la determinación o retroalimentación de la Visión y Misión de la Procuraduría, esto es, hacia dónde hay que dirigirse, en qué horizonte de tiempo y con qué definición de objetivos estratégicos, para cuyo aspecto, se utilizó como referente la técnica establecida por Kaplan Norton (1998): Balanced Scorecard, con un enfoque de Balance Social.

En la que se trabajo con creatividad de los talentos humanos de la institución, resultado de ello es la misión y visión actual:

MISIÓN.

*“Defender judicial y extrajudicialmente al Estado; absolver consultas legales con criterio vinculante; y, ejercer el control de la legalidad de los actos y contratos del sector público, en beneficio de los objetivos nacionales”*⁵⁹.

La misión es la concepción implícita del pro qué de la Procuraduría General del Estado, su razón de ser, representa las cualidades y características que explican la existencia de la misma ante la

⁵⁸. PROCURADURÍA General del Estado. Plan Estratégico Institucional 2007 – 2012. Quito: sn, 2007. p. 3

⁵⁹ ob.cit. p. 1

sociedad, en esencia constituye su finalidad expresada en sentido filosófico y paradigmático. Es decir es todo lo que actualmente viene desarrollando la institución.

VISIÓN.

“Ser una institución reconocida por la ciudadanía ecuatoriana como defensora jurídica de los intereses nacionales, con personal especializado y con servicios de calidad.”⁶⁰

La visión representa el ideal que la institución desea alcanzar para servir a sus destinatarios finales a través de la práctica social que oferta. Constituye una aspiración factible por tanto no constituye un sueño irrealizable. La visión es el futuro deseado pero factible a largo plazo. De ahí que todos quienes están vinculados directa o indirectamente con la institución, deben conocer su visión, porque esto les permitirá saber hacia dónde van y por consiguiente hacia donde está encaminado el trabajo y su compromiso.

Según Kriegel, *“Visión es la más profunda expresión de lo que se quiere alcanzar, la declaración de un futuro deseado, un ideal que comprende un sentido de posibilidad, más que de probabilidad, de potencial más que de límites”⁶¹*

En síntesis se refiere a lo que se aspira alcanzar como institución representante del Estado ecuatoriano en el ámbito judicial y extrajudicial, a nivel nacional e internacional; y es aquí donde la comunicación institucional juega su papel estratégico.

3.7 DATOS GENERALES.

El rol fundamental dentro de la estructura del Estado, es ejercer la representación judicial dentro y fuera del país. La misma que debe ser ejercida de manera adecuada con responsabilidad, profesionalismo y probidad. De igual forma, en el ámbito de la asesoría, está capacitada para dar pronunciamientos jurídicamente consistentes, fundamentados en derecho, de manera que contribuyan a la seguridad jurídica del Ecuador.

⁶⁰ ibid. p. 1

⁶¹ KRIEGEL, Roberth; PATLER, Louis. Si no está roto rómpalo, ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante. Bogotá: Amat, 1997. p. 314

El Procurador, por su parte, debe trabajar en defensa del Ecuador, en forma técnica y profesional, con objetividad, priorizando lo jurídico por sobre lo político. Debe coordinar la defensa del Estado con el Ejecutivo, de forma reflexiva y ecuánime, con consistencia y oportunidad, transmitiendo seguridad en sus pronunciamientos y argumentos jurídicos, así como solvencia moral y ética. Considerando siempre que su palabra es la palabra del Estado y que así será tomada tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

3.8. ROL DE LA PROCURADURÍA

Como se observa de lo expuesto anteriormente, la Procuraduría General del Estado, tiene un rol fundamental dentro de la estructura del mismo, considerando que es la encargada de ejercer la representación judicial del Estado, dentro y fuera del país. Cuenta con cinco direcciones regionales, cuya misión es representar a la Institución, en el patrocinio del Estado, en áreas de su jurisdicción, así: Guayas, Azuay, Manabí Chimborazo, Loja.

La defensa debe ser ejercida de manera adecuada con responsabilidad, profesionalismo y probidad. De igual forma, en el ámbito de la asesoría, debe estar en capacidad de dar pronunciamientos jurídicamente consistentes, fundamentales en derecho, de manera que contribuyan a la seguridad jurídica del Ecuador.

Debe coordinar la defensa del Estado con el Ejecutivo, venciendo el viejo estilo de convertir a las instituciones de control en bastiones de la contradicción política y combate al Gobierno de turno. El Procurador debe actuar en forma reflexiva y ecuánime, pero con consistencia y oportunidad, transmitiendo seguridad en sus pronunciamientos y argumentos jurídicos, así como solvencia moral y ética.

El Procurador, por su parte debe trabajar en defensa del Ecuador, en forma técnica y profesional, con objetividad, priorizando lo jurídico por sobre lo político, considerando siempre que su palabra es la palabra del Estado.

Entre las atribuciones y Deberes del Procurador General de la Nación tenemos:

- Comparecer en cualquier instancia y ante cualquier Juez y Tribunal.
- Reclamar judicialmente de terceros los bienes y demás interés fiscales.

- Informarse del curso y estado de los juicios en que, a nombre de la Nación o el Fisco, intervengan los Ministros o Agentes Fiscales, formar un cuadro general de estos juicios y pasarlos trimestralmente a los Ministros de Justicia y de Hacienda.
- Vigilar, en la parte relacionada con el interés de la Hacienda Pública, el desempeño de los Ministros o Agentes Fiscales e iniciar al cumplimiento de sus deberes.
- Hacer los estudios jurídicos necesarios, presentar los informes respectivos y redactar o aprobar la redacción de los proyectos o minutas de los contratos que, a nombre de Nación o el Fisco, mandaren celebrar la Asamblea Nacional o el Poder Ejecutivo.
- Presentar informes relativos a los asuntos en que tengan interés la Nación o el Fisco, cuando lo solicitaren la Asamblea o cualquiera de los Ministros Secretarios de Estado.
- Informarse del estado de los bienes y del curso de los contratos y obras nacionales, y dar parte de lo que observare a quien corresponda, para que se dicte las medidas convenientes al interés público.
- Concurrir al Consejo de Estado para dar los informes que se le pidieron.
- Dar el dictamen que cualquiera de los Ministros de Estado solicitare sobre la inteligencia o aplicación relacionada con el interés público.
- Informar anualmente a la Asamblea Nacional acerca de sus gestiones, indicando lo que estimare conveniente para la mejor defensa de los intereses que le están encomendados.
- Ejercer las funciones que por Ley le corresponden al Defensor del Fisco, cargo que queda suprimido.⁶²

3.9 ESTRUCTURA DE LA PROCURADURÍA GENEAL DEL ESTADO.

Para el departamento de las funciones la procuraduría General del Estado, se encuentra estructurada en Direcciones, por Objetivos y Estrategias, así:

⁶² v. ob. cit. pp. 19 y 20.

3.91. Dirección Nacional e Internacional de Patrocinio.

Objetivo:

Lograr resultados positivos en los juicios nacionales e internacionales en defensa del Estado y sus instituciones, en materias: laboral, civil, penal, fiscal, contencioso-administrativo, tributario, asuntos internacionales, derechos humanos y constitucional.

Estrategias:

- Mantener políticas, planes y programas que fortalezcan el intelecto del equipo de profesionales de la PGE.
- Impulsar innovación en los procesos principales y en los de apoyo para mejorar los tiempos y la calidad de las respuestas.
- Coordinación con las entidades públicas a fin de obtener la prueba necesaria para los procesos.
- Capacitación y asesoramiento periódico a los funcionarios públicos en materia de litigio y mediación.
- Comunicación constante con las instituciones públicas para consolidar el papel institucional de defensa estatal.

Cabe señalar que dentro de lo que es Patrocinio, se encuentra la Dirección Nacional de Patrocinio Internacional del Estado y la Dirección Nacional de Patrocinio Nacional del Estado.

Así, la Dirección Nacional de Patrocinio Internacional es responsable de la defensa de los intereses del Estado en jurisdicción extranjera, exceptuando aquellos que versen sobre Derechos Humanos.

Interviene en toda clase de demandas o reclamaciones, como parte en los procesos judiciales en el extranjero o arbitrajes internacionales en el ámbito de su competencia.

Una de las metas fundamentales de la Dirección es especializar a sus funcionarios en litigios internacionales, con el objeto de tener una mayor participación en la representación internacional de la República del Ecuador.

Como parte de su compromiso con el país, la Dirección está trabajando en la propuesta de ley denominada “Ley del Sistema de Coordinación y Respuesta del Estado en Controversias Internacionales de Inversión”.

En lo referente a la Dirección Nacional de Patrocinio Nacional del Estado, se encarga de defender las causas contra el Estado en el ámbito nacional, entre las que se registran causas de: Recursos Constitucionales (Amparo, Habeas Data, Acceso a la información; Penales; Arbitrajes, Civiles; Laborales; Demandas de Inconstitucionalidad; Mediación, Contencioso Administrativo; Tributario.⁶³

3.9.2. Dirección Nacional de Contratación Pública y Especial.

Objetivo:

Lograr eficacia en el control de los actos y contratos que suscriben los organismos y entidades del sector público, acerca del cumplimiento de las disposiciones de Ley.

Estrategias:

- Fortalecer el conocimiento del equipo profesional que participa en los procesos de contratación.
- Análisis de los cambios en el marco legal y readecuación de procesos y servicios.
- Proporcionar a las instituciones que conforman el Estado los apoyos técnicos, administrativos y humanos para que cumplan los procesos de contratación con eficiencia, eficacia y efectividad.

Encontramos de igual forma la Dirección de Contratación Pública y Contratación Especial.

Una de las funciones más importantes que tiene la Procuraduría General del Estado, a cargo de la Dirección Nacional de Contratación Pública, está la de garantizar el control legal y seguridad Jurídica en todas las actuaciones que se vinculan al proceso contractual, ello transparenta este proceso, dentro del más esencial deber institucional frente a un Estado y sus ciudadanos, quienes cuentan con un eficaz control sobre el manejo de sus máximos patrimonios y recursos, que son propiedad de los ecuatorianos.

⁶³ v. PROCURADURÍA General del Estado. Suplemento institucional. Noviembre 2008. Quito: sn, 2008. pp. 8 a 9

La Dirección Nacional de Contratación Pública, tiene la función de emitir los informes previos a su celebración de los proyectos de contratos de obras, bienes y servicios que se contemplan en la Ley de Contratación Pública, en virtud de lo previsto en el artículo 60 de dicha Ley.

El control precontractual y post-contractual de los contratos administrativos por medio de la Procuraduría se ha constituido en una eficaz herramienta en el combate de la corrupción y en la protección del imperio de la Ley.⁶⁴

La Dirección Nacional de Contratación Especial, fue creada para contribuir en el ejercicio de las atribuciones del Procurador, y le compete la elaboración de informes y dictámenes razonados y motivados sobre el cumplimiento de los requisitos constitucionales, legales y reglamentarios a los proyectos de contratos, cuya cuantía supere la base para el Concurso Público de Ofertas, que celebren las entidades determinadas en la constitución Política de la República del Ecuador. Es decir la contratación dentro de las áreas más sensibles y estratégicas de la actividad estatal, comprometidas directamente con la producción, desarrollo y economía del país, esto es el sector hidrocarburífero, Ministerio de Minas y Petróleos, Petroecuador y sus Empresas Filiales de producción, explotación, desarrollo y explotación, refinación e industrialización, almacenamiento, transporte y comercialización interna y externa de petróleo crudo, sus derivados y combustibles y sus empresas relacionadas; el sector Eléctrico y sus empresas de Generación, Distribución y Comercialización de Energía; el sector de las Telefónicas, Corporaciones, Fundaciones Municipales.⁶⁵

3.9.3. Dirección Nacional de Consultoría Legal.

Objetivo:

Formular pronunciamientos que den seguridad jurídica analizando y obligando la aplicación del marco jurídico vigente respecto de la consulta absuelta.

Estrategias

- Fortalecer la consultoría con profesionales altamente calificados, expertos en derecho público.

⁶⁴ v. ob. cit. p. 10

⁶⁵ v. ob. cit. p. 11

- Direccionar y coadyuvar al desarrollo de aplicaciones informáticas que faciliten el conocimiento del estado de los juicios y recursos pendientes de resolver.

Según la Constitución, le corresponde al Procurador absolver todas las consultas jurídicas que, sobre la inteligencia o aplicación de las normas constitucionales, legales o de otro orden jurídico, formulen las máximas autoridades de los organismos y entidades del sector público y de los representantes legales o convencionales de las personas jurídicas de derecho privado con finalidad social o pública, a fin de precautelar la legalidad de los actos de dichos sectores, en aras de la seguridad jurídica.

3.9.4. Dirección Nacional de Mediación.

Objetivo:

Dinamizar la actividad del sector público y sus relaciones con personas jurídicas o naturales del sector privado mediante la búsqueda de acuerdos entre las partes.

Estrategias:

- Fortalecer los conocimientos del equipo profesional que trabaja en mediación.
- Impulsar acciones preventivas hacia las instituciones públicas.

3.9.5. Área de soporte Institucional.

Objetivo:

Tener una institución con una estructura técnicamente diseñada, con personal calificado, con procedimientos claramente definidos y con apoyo tecnológico que propicien el funcionamiento eficiente, eficaz y transparente de las operaciones.

Estrategias:

- Modernizar la estructura, procesos y sistemas institucionales
- Actualizar el marco legal y normativo de acuerdo a la modernización

- Fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad para lograr la estandarización y la conducta de mejora continua de los procesos.
- Fortalecer el desarrollo de aplicaciones informáticas para automatizar los procesos.⁶⁶

La Procuraduría pone al servicio de las entidades del sector público y de las personas jurídicas o naturales de derecho privado, el Centro de Mediación, para que a través de un método alternativo, con una cultura de paz, de solución a los diferentes conflictos. Los servicios se orientan hacia las áreas de contratación pública, sin perjuicio de conocer temas relacionados con el derecho privado.

3.10. EL CAMINO DE LA COMUNICACIÓN EN LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO

Con el desarrollo del sustento teórico, metodológico, de los capítulos anteriores hasta esta fase de la investigación, se está en condiciones de discernir sobre las diferentes vertientes epistemológicas, para la comprensión de la comunicación institucional, y perfeccionar las relaciones públicas, como proyectar mejor la imagen corporativa, en este campo nuevo como es la práctica profesional en la Procuraduría General del Estado, en donde se ejecutan proyectos en relación a las políticas estatales, en la que la comunicación es un proceso permanente y multidimensional, que no se puede comprender sin el contexto determinado en el que sucede el acto comunicativo, que contribuye a la creación de la conciencia nacional.

De igual forma, el sustento teórico de la planificación permite la racionalización de las acciones para alcanzar los propósitos en la elaboración del diseño del Plan Estratégico, articulado a la conceptualización de la política pública, y convirtiendo a la comunicación institucional en la puerta de enlace con la sociedad en general, en el marco de la comprensión del proceso histórico de la misma.

Así, se está en condiciones de elaborar el diseño de un plan estratégico para el departamento de comunicación social, que a continuación se trabaja.

⁶⁶ v. PROCURADURÍA General del Estado. Plan estratégico institucional 2007 – 2012. Quito: sn, 2008. pp. 1 a 3

CAPITULO IV

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL

4.1. INTRODUCCIÓN.

En este capítulo se fundamenta la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación Social, entendido como un proceso debidamente planificado, para la toma de decisiones, fruto del consenso de quienes participan en la comunicación, en la que el receptor interviene de manera directa.

Se deja claro que las instituciones que planifican toman el control sobre sí mismas, que lleva a obtener los frutos esperados, articulando la política institucional con la visión y misión.

Se destaca la importancia de la comunicación dentro de la gestión organizacional, la cual es indispensable para la gestión administrativa eficiente; la misma que debe ser permanente, no esporádica, eventual o circunstancial.

El éxito de la comunicación organizacional, está ligada a cumplir cuatro pasos fundamentales que son: Investigación y Adición, Planeación y Programación, Implantación del Plan Estratégico de Comunicación.

En el caso presente la comunicación está ligada a autoridades estatales, organizaciones, líderes de opinión, público en general, de ahí la necesidad de incrementar el número de profesionales de comunicación social en el departamento, para que fluya la información y los productos comunicacionales que demuestren la fortaleza de la Procuraduría General del Estado, su autonomía e independencia de gestión, para garantizar el objetivo de salvaguardar la legalidad constitucional del estado social de Derecho y convertir a la Procuraduría en promotora y Guardiana de una legalidad legitimada democráticamente y basada en garantías de los derechos humanos y libertades ciudadanas.

4.2. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

La elaboración del Plan Estratégico de Comunicación Social, materia de la presente investigación, fue posible por la participación activa de el trabajo grupal focal y del investigador en calidad de estudiante pasante, por el espacio de diez y ocho meses; así se elaboro considerando que es parte

del Plan General de la Procuraduría del Estado, que fue trabajado para el 2009 – 2010; su elaboración contó con la participación del señor Procurador, Subprocurador, Directivos de la Procuraduría General del Estado, en una primera instancia, para luego socializar a todos los integrantes de la institución.

Se estableció después de un profundo debate de la nueva Visión, Misión y Objetivos de la Organización, con el enfoque técnico del cuadro de mando integral, que considera cuatro grandes aspectos consolidados en indicadores de gestión de proceso de calidad.

Se puso a consideración de todos los participantes los insumos previos, el procesamiento técnico, para dar a conocer el decantamiento de la información hasta llegar a establecer los grandes nudos críticos de la entidad.

Se expuso frente a los problemas institucionales, sus respectivos cruces de variables y aplicaciones de matrices de formulación estratégica, y se evidencio las nuevas propuestas de grandes estrategias de mediano plazo para la institución, a manera de esbozo preliminar para la discusión y pulimiento.⁶⁷

En el Plan Estratégico de Comunicación, se partió de que debe ser un proceso pensado, continuo y evaluado, a fin de hacer los ajustes requeridos en el transcurso de su ejecución, para que al final se tenga una plena toma de decisiones correcta y adecuada, para el éxito de cualquier logro en la Organización.

Se considera que la comunicación debidamente planificada se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control. En este sentido, el plan de trabajo de comunicación permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de actividades programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir, producto de la búsqueda de consenso entre quienes participan en la comunicación para definir las expectativas y aspiraciones de los grupos e individuos que intervienen en el proceso.

El plan estratégico de comunicación produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando talentos humanos y recursos materiales, así como promoviendo la participación del receptor, para que éste intervenga de manera directa en el proceso.

⁶⁷ PROCURADURÍA General del Estado. Plan estratégico institucional 2009-2010. Quito: sn, 2010. pp. 1 a 3

Por lo tanto, la planificación estratégica de la comunicación genera fuerzas de cambio que evitan que, por el contrario, las instituciones se dejen llevar por los cambios. Es indudable que existen presiones sobre los servicios públicos, lo que provoca, en muchos casos, que éstos actúen automáticamente sin tener espacios de reflexión.

De ahí la importancia de que las organizaciones planifique para tomar el control sobre sí mismas y que no sólo reaccionen frente a reglas, estímulos externos o procedimientos viciados ineficientes, sino que logren una ejecución efectiva y una evaluación que les permita obtener los frutos esperados.

Al ser el plan estratégico de comunicación una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados, este se convierte en parte fundamental del plan estratégico de la Procuraduría, por lo que deben ir de la mano y nunca pueden contradecirse, por el contrario deben obedecer a las políticas institucionales y a la misión y visión de la misma.

En la práctica profesional de la comunicación institucional desafortunadamente, en empresas u organizaciones, se ve un enfoque simplista, y se cree que “cualquiera puede hacerlo”, por lo que no se le ha dado la importancia que la comunicación tiene dentro de la gestión organizacional.

Ya se ha comprobado que por sí sola una acción de comunicación no es la panacea para las necesidades de la organización y que por el contrario, muchas veces se convierten en arma de doble filo que en lugar de favorecerla le genera serios problemas.⁶⁸

La comunicadora Herrera Martínez, recomienda asumir el compromiso de elaborar un plan estratégico serio y responsable, basado en la investigación de las necesidades reales, las posibilidades y en particular el contar con la orientación de un personal con los conocimientos profesionales especializados en el desarrollo de un plan estratégico de comunicación.⁶⁹ Y además anota que “Antes de implantar algo en materia de comunicación corporativa, considere seriamente si la empresa está dispuesta a darle el mantenimiento adecuado”. (Herrera, 2004)

⁶⁸ v. OMALENDI, Gabriela. Cómo realizar un plan de comunicación. Buenos Aires: Dick Bigh, 2003. p. 128.

⁶⁹ v. HERRERA, Martínez, Gabriela. Vale la pena invertir en comunicación organizacional?. Buenos Aires: Mico Panoch, 2004. p. 15

Herrera hace énfasis en que la comunicación organizacional, bien llevada a la práctica es un proceso y un esfuerzo permanente que debe ser considerado como parte de su hacer cotidiano. Si no se le va a dar mantenimiento constante, continuidad y seguimiento a las acciones o estrategias de comunicación propuestas, aprobadas e implantadas en una organización, no vale la pena invertir dinero ni esfuerzo en algo esporádico, eventual o circunstancial.

Para implementar un plan estratégico de comunicación efectivo y evitar así los dobles filos que pueden representar las acciones aisladas y no expertas, es necesario que el comunicador institucional, especialista en la materia aplique los cuatro pasos básicos que sistematizan la comunicación en la organización.

Estos cuatro pasos básicos son los siguientes:

a. Investigación y adición.

Emitir un diagnóstico que sirva de base para el plan de comunicación requerido. Permite conocer el estado de la organización, saber cuáles son sus necesidades en términos reales, científicamente definidos. Es decir, el diagnóstico debe apuntar a determinar cuál es la situación presente de la comunicación en la organización, investigar las necesidades y expectativas de las personas implicadas en el proyecto y en el plan de comunicación.

El plan de comunicación debe contar con el apoyo de la alta dirección. Sin esto será muy difícil llevarlo a cabo. Entonces como fase inicial, debe obtenerse el compromiso de quienes son los primeros responsables del proyecto, y de esa forma se facilita su implementación

b. Planeación y programación.

En esta fase se decide y propone la forma de solucionar el problema o de satisfacer la necesidad de comunicación encontrada. Se planean y calendarizan las estrategias que se llevarán a cabo y se presenta en blanco y negro, de la forma más completa posible, incluyendo recursos requeridos, presupuestos y formas de evaluación. Es importante que todo lo que se proponga realizar, este acorde con la filosofía, cultura, los talentos humanos, recursos materiales y económicos con que cuenta la empresa, para en el alcance de los objetivos corporativos.

El armado del plan incluye: determinar objetivos y alcance, definir los medios, planificar acciones, establecer los mecanismos y metodología para llevar a cabo las acciones y establecer cuál será la evaluación al cierre del proyecto.

c. Implantación del plan estratégico de comunicación.

La implementación es la fase culminante del plan de comunicación, es la puesta en marcha de lo planeado y aprobado, de la forma en que fue pensado y programado, y que deberá estar acompañada de un seguimiento continuo que retroalimente el proyecto, permitiendo ajustes y mejoras que permitan un mayor logro de los objetivos propuestos

d. Evaluación.

Gracias a la fase de evaluación se conoce qué tanto fueron aceptadas o rechazadas las estrategias planeadas, aprobadas e implantadas, y cuán efectivas o no resultaron. Con esta fase, que puede empezar desde el mismo momento en que se implantaron las estrategias, se cierra un ciclo y comienza el otro, en el que, por lógica, la fase 4, se convierte también en fase 1, cuando el proceso se vuelve un continuo.⁷⁰

Dentro de este marco teórico, se sustenta que la Comunicación Institucional es indispensable para la gestión administrativa eficiente; por lo que orgánicamente su ubicación en el caso de la presente investigación está a nivel de asesoría con dependencia directa del Procurador General del Estado, que permite implementar, mantener sistemas de comunicación ágiles, efectivos y un posicionamiento positivo ante la opinión pública.

Los sistemas de comunicación que se propugna como alternativa de transformación, es tener la capacidad de entregar la información y los productos comunicacionales que demuestran las fortalezas, autonomía e independencia de gestión para garantizar el objetivo de salvaguardar la legalidad constitucional del Estado Social de Derecho y convertir a la Procuraduría en promotora y guardiana de una legalidad legitimada democráticamente y basada en garantías de los Derechos Humanos y Libertades ciudadanas.

La Comunicación interinstitucional de la Procuraduría está ligada a:

Autoridades Estatales:

- Presidencia de la República.
- Asamblea Nacional.
- Corte Nacional de Justicia.

⁷⁰v. ob. Cit.

- Consejo Nacional de la Judicatura.
- Corte Constitucional.
- Contraloría General del Estado.
- Fiscalía General del Estado.
- Defensoría del Pueblo.
- Policía Nacional y Judicial.
- Cancillería (Embajadas y Cuerpo Consular).
- Ministros de Estado.
- Autoridades Seccionales.

Organizaciones:

- Organizaciones de Derechos Humanos.
- ONG's.
- Veedurías ciudadanas.
- Participación Ciudadana.
- Universidades.
- Escuelas y Colegios
- Centros de Capacitación.
- Corte Interamericana de Justicia.
- Corte Internacional de la Haya.
- Cortes Andinas.
- Gafisud.

Líderes de Opinión:

- Medios de Comunicación.
- Cámaras, Asociaciones Gremiales y Productivas.
- Centrales Sindicales.
- Líderes Sectoriales.
- Juntas Comunitarias y Barriales.
- Partidos Políticos.
- Movimientos Sociales.
- Asociación Ecuatoriana de Radiodifusión.
- Asociación de Editores de Periódicos.

- Asociación de Canales de Televisión.
- Unión Nacional de Periodistas.
- Colegios Profesionales.
- Agencia Internacionales de Noticias.

Público en General:

- Ciudadanía en general.

4.3 GRUPO FOCAL.

El trabajo con el grupo focal en la Procuraduría permitió observar la necesidad indispensable de la capacitación del personal, para afrontar los requerimientos de la moderna comunicación social; como urgente el incremento del número de colaboradores en la unidad. De igual forma la actualización de los manuales sobre políticas, procedimientos, para la aplicación correcta de los procesos de comunicación. Unificar y reproducir el discurso único de la Procuraduría General del Estado, con dominio del lenguaje.

Se destacó los hechos positivos documentados por el Departamento de Comunicación, para hablar con coherencia Institucional y Transparencia, es decir, “SER Y PARECER”. Optimizar los recursos institucionales y no depender exclusivamente de los medios masivos para difundir las actividades. Seleccionar adecuadamente los medios alternativos, que podrán posicionar a la institución sin altos costos publicitarios que representan actualmente los medios masivos convencionales.

De ahí, que las funciones del Departamento de Comunicación deben ser:

- a.-Planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de comunicación interna y externa de la Institución, establecidas en el Plan Estratégico de Comunicación.
- b.-Asesorar al Procurador General del Estado, al Subprocurador y a los Directores Nacionales dentro de las políticas comunicacionales de la Institución.
- c.-Producir materiales de comunicación destinados a los medios masivos de información: prensa, radio y televisión.

- d.-Producir materiales para periodismo electrónico: periódico y revistas digital multimedia, intranet y establecer una base de datos para llegar a los diversos públicos afines a la Institución.
- e.-Editar las publicaciones de la Procuraduría en coordinación con el Comité de Desarrollo Institucional; coordinar, preparar y presentar el informe anual de labores que el Procurador del Estado debe presentar ante el Congreso Nacional.
- f.-Modernizar, mantener y alimentar de información a la página Web y promover una participación interactiva.
- g.-Establecer y mantener ediciones periódicas del Boletín Jurídico y establecer una colección que rescate el **Pensamiento Jurídico** ecuatoriano.
- h.-Investigar los contenidos de opinión – respecto al trabajo de la Procuraduría en los medios de comunicación.
- i.-Establecer relaciones y convenios con los medios de comunicación social.
- j.-Mantener Relaciones Interinstitucionales, nacionales e internacionales y proveer de materiales de comunicación a los colegios profesionales, organizaciones sociales, agencias internacionales de cooperación y asistencia técnica.
- k.-Sugerir y apoyar la realización de talleres y seminarios y producir formatos de comunicación para publicitar sus resultados.
- l.-Diseñar campañas especiales de educación y fomento de los valores cívicos y éticos.
- ll.-Coordinar actividades de Protocolo.
- m.-Fomentar y coordinar la participación de las unidades de la Institución en actividades de promoción cultural, científica, social y artística.
- n.-Mantener permanentemente informado de su gestión al Procurador General del Estado.
- ñ.-Ejecutar las tareas que le deleguen el Procurador General del Estado o el Subprocurador.
- o.-Capacitar a los funcionarios de la Procuraduría General del Estado sobre la implicación del ejercicio de la comunicación y como llevar exitosamente los mismo.

- p.-Crear la red de comunicación a nivel latinoamericano y europeo entre las procuradurías estatales y propender un intercambio de información profundo.
- q.-Llevar la agenda comunicacional del Procurador y Subprocurador a efectos de mostrar coherencia, unidad y practicidad en el manejo del lenguaje.

4.4. OBJETIVOS

Dentro de la lógica que venimos manejando, los objetivos del Plan de Trabajo de la Unidad de Comunicación Social, y en base a la Misión, Visión de la institución, como del resultado de los grupos focales estos son:

- Posicionar a la Procuraduría General del Estado como una institución que trabaja de manera eficiente con autonomía y transparencia.
- Comunicar eficientemente los conceptos de ética, eficiencia, justicia, autonomía e independencia.
- Integrar al Director de Comunicación Institucional a todas las reuniones en las que se establezcan los lineamientos de trabajo de la PGE y suministro de las informaciones que permitan dar a conocer el cumplimiento de las tareas encomendadas por el Estado y la Sociedad.
- Concienciar a la comunidad para salvaguardar la legalidad de la constitucionalidad del Estado Social de Derecho, hacia el Buen Vivir.
- Propender una eficaz relaciones interinstitucionales.
- Fomentar nuevos términos de relación con los medios de comunicación social.
- Lograr coherencia y unidad en la Comunicación de la Gestión producida.
- Generar una imagen de trabajo y compromiso con la sociedad.

- Crear un sistema de medios no tradicionales que lleguen a los diferentes sectores de manera efectiva a menor costo.
- Monitorear la agenda de medios con noticias positivas de interés para la institución.

4.5. FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES DEL DEPARTAMENTO

De ahí que, las funciones del personal del Departamento de Comunicación Social, deben ser:

4.5.1. Funciones de Asesoría y Dirección.- En coordinación directa con el Procurador del Estado definirá políticas y estrategias de comunicación, controlará y planificará la ejecución de proyectos, producciones y campañas y el flujo de la información.

Dirigirá el trabajo del personal, la producción de mensajes en los medios interactivos, coordinará la publicación de libros y revistas del Pensamiento Jurídico Ecuatoriano y evaluará los resultados del trabajo de la Unidad de Apoyo.

4.5.2. Funciones Productor-Comunicador.- Bajo la guía del Asesor de Comunicación, se encargará de la producción de los materiales destinados a alimentar los medios interactivos - periodismo electrónico- y preparará materiales periodísticos, boletines de prensa y otros, destinados a los medios de comunicación social. Coordinará la recopilación de la información con los comunicadores 1, 2, 3.

4.5.3. Funciones comunicador 1.- Formará un banco de datos para, en coordinación con el Procurador –Comunicador, suministrar información a las entidades del sector público y privado, a las instituciones académicas, grupos sociales, colegios profesionales. Coordinará la realización de reuniones, seminarios y talleres y el Protocolo Institucional. En conjunto con el comunicador 2, 3, recopilará la información a publicarse.

4.5.4. Funciones Comunicadores 2, 3.- Mantendrán el archivo de informaciones, investigarán los contenidos de opinión y temáticas que le concierne a la Procuraduría; los mismos que permitan un análisis y diagnóstico de la información política nacional y particularmente sobre la Institución, y trabajarán directamente con el Procurador y el comunicador 1 en la recopilación de información para mantener la operación de los procesos de comunicación interinstitucional.

4.5.5. Monitoreo y Diseño.- Debe estar a cargo de un Comunicador Social especialista en este campo, a fin de que se encargue de grabar noticieros de radio, televisión para que sean analizados por la Dirección, y el diseño para la producción en los diferentes medios; de igual forma tendrá a su cargo captar en fotografía y video los actos relevantes de la Procuraduría General del Estado, para su difusión.

4.5.6. Secretaría del Departamento.- Se encargará de las tareas específicas de secretaría y de la distribución, logística y control de los materiales que producirá la Unidad de Comunicación Social, destinado al interno y externo de la institución.

4.5.7. Equipamiento.- Para el desarrollo del trabajo se debe contar con computadoras, scanner para sustituir el anticuado sistema de recorte de periódicos, líneas telefónicas directas, cámara de fotos, filmadoras, grabadoras, es decir materiales para copia y reproducción de audio y video.

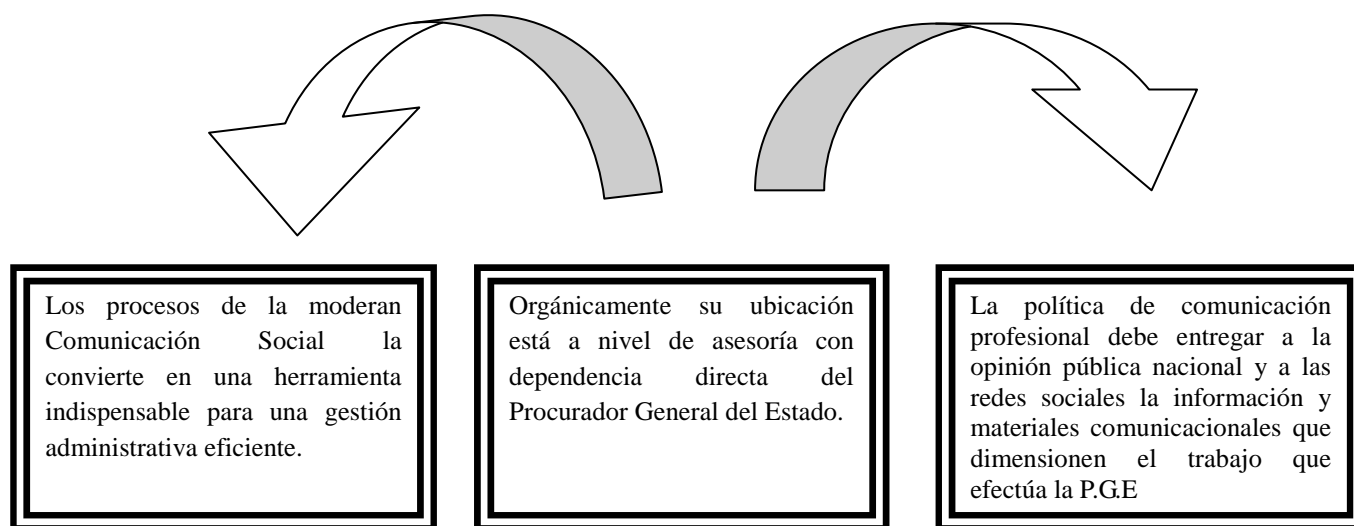
4.6. RESULTADOS.

En consecuencia la Comunicación que se propugna tendrá la capacidad para entregar la información y los productos comunicacionales que demuestren la fortaleza de la Procuraduría General del Estado, su fortaleza autonomía e independencia de gestión para garantizar el objetivo de salvaguardar la legalidad constitucional del estado social de Derecho y convertir a la Procuraduría en promotora y Guadiana de una legalidad legitimada democráticamente y basada en garantías de los derechos humanos y libertades ciudadanas.

**“Lo que no se comunica no existe,
lo que no existe no se cambia,
el cambio en la comunicación es imperativo”**

GRAFICO NO. 3

El Ejercicio de la Comunicación



Fuente: Procuraduría General del Estado.

Año: 2012.

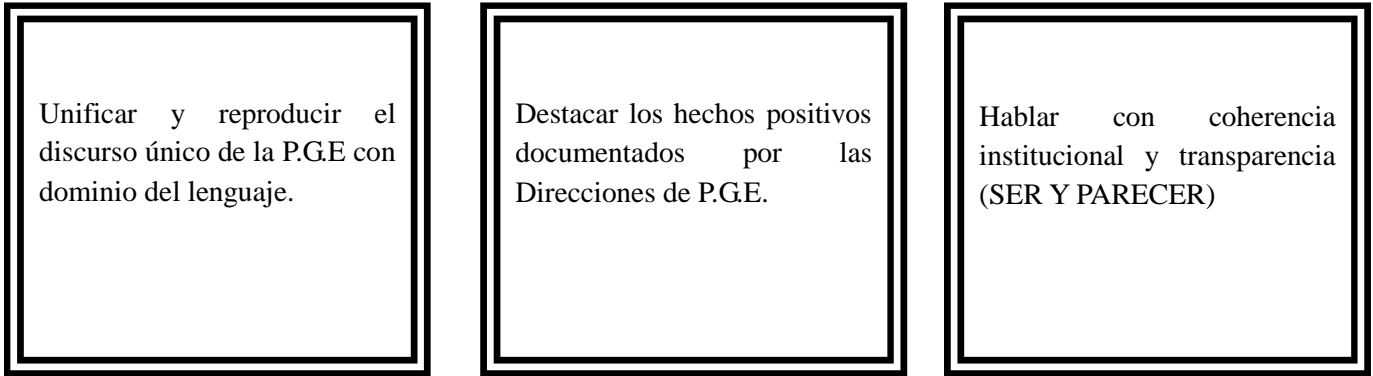
Elaboración: Propia

La capacitación al personal se vuelve indispensable para afrontar los requerimientos de la moderna comunicación social, se deberá incrementar, por necesario e indispensable, el número de profesionales de Comunicación Social en la unidad.

El desarrollo teórico de la comunicación como el resultado de la práctica científica de la comunicación en la procuraduría, debe ser un reto en los momentos actuales, que contribuya en la implementación de nuevos procedimientos de comunicación interinstitucional.

La propuesta de estos cambios permitirá:

GRAFICO NO. 4



Fuente: Procuraduría General del Estado.

Año: 2012.

Elaboración: Propia

CAPITULO V

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La investigación comprobó que se planifica para construir un futuro sustentable, se lleva a cabo inicialmente en un medio resistente, debido a que todo cambio produce incertidumbre, temor, es decir se trabaja en una realidad en movimiento, donde hay fuerzas potentes que buscan imponer su dirección. De ahí que, debe trabajarse en un proceso abierto, flexible, continuo, sintonizado con el medio histórico social y organizacional.

En consecuencia la planificación suele referirse a conflicto de intereses explícitos o implícitos, que se identifican con grupos o fuerzas sociales concretas, en donde constan intereses, pues detrás de cada idea hay un interés.

De ahí que, la planificación es en todo momento una herramienta de lucha permanente y de cambio constante para comprender, reflexionar y ejecutar. Debe generar procesos aún en un contexto de complejidad, incertidumbre e incerteza.

En un primer momento se debe analizar profundamente la realizada situacional actual concreta y objetiva, luego seleccionar que problemas pueden ser intervenidos efectivamente, mirar con atención los escenarios existentes y posibles, pensar también en los otros equipos y jugadores, en los aliados y competidores, debe entonces direccionar su proyección de futuro o redireccionarlo, luego seleccionar las mejores estrategias posibles, adecuadas, apropiadas, pertinentes. Y ejecutar vigorosamente los procesos de mejora, desarrollo y cambio.

Cada acción estratégica propuesta debe tener un plan operativo. Las operaciones deben ser controladas para garantizar su completa ejecución. Y de ser el caso aplicar de forma dinámica y rápida las acciones correctivas correspondientes.

De esta manera el Departamento de Comunicación Social de la Procuraduría General del Estado cuenta con el Plan Estratégico.

Se viene entonces la parte más compleja y apasionante es decir el proceso de implementación efectiva, práctica, concreta de los cambios propuestos, por parte de todos y cada uno de quienes constituyen el Departamento.

Entre las conclusiones más relevantes de la presente investigación se anotan:

- ✓ La comunicación es un proceso permanente y multidimensional, que no se puede comprender sin el contexto determinado en el que sucede el acto comunicativo, que contribuye en la creación de una conciencia nacional, ayuda a forjar al ser humano, y se constituye en el sistema nervioso de un pueblo, para avanzar en el desarrollo de las relaciones sociales, mediante un mensaje directo a un conglomerado, para lo cual se utiliza la Televisión, radio, prensa y otros.
- ✓ El desarrollo de la teoría y la metodología que sustenta el proceso de comunicación, responde a diferentes vertientes epistemológicas o concepciones; así se ubican los clásicos modelos de la escuela norteamericana, que van desde los mecanicistas hasta los difusionistas, conductistas, funcionalistas. Dentro de las escuelas de comunicación, encontramos: Funcionalismo, Estructuralismo - que se complementan-, Escuela de Frankfurt, Palo Alto.
- ✓ Es importante el estudio de la comunicación institucional por ser un campo nuevo, para el desarrollo de las prácticas profesionales en la comunicación, en las instituciones del Estado o sector público, privado, mixto, y los usuarios en general a fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas, proyectar mejor la imagen corporativa y alcanzar las metas establecidas por la organización.
- ✓ El Estado y la planificación forman parte de la comunicación organizacional, debido a que, el Estado concepto político, se refiere a una forma de organización social soberana y coercitiva, está formado por un conjunto de instituciones que tiene el poder de regular la vida nacional en un territorio determinado, y en el presente siglo en América Latina y particularmente en el Ecuador, se plantea reconstruir el Estado democrático, recuperar su carácter público y desprivatizarlo.
- ✓ La planificación en la comunicación institucional es fundamental, para racionalizar alternativas de acción con la participación pluralista, en la que deben participar todos los sectores involucrados, para cumplir objetivos, metas, propósitos, en donde la eficacia depende

de la coherencia con la cual se formulan las opciones hacia el futuro e influir sobre él, para la ejecución propositiva de una serie de actividades predeterminadas, que afecta a los receptores o público.

- ✓ El proceso de planificación en la comunicación institucional, a nivel público o estatal, debe partir por conceptualizar la política pública, que es la que rige a nivel del Estado, para interconectar los objetivos de la institución con ésta, ya que es una relación directa, para articular tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí; en consecuencia la comunicación institucional es, sin lugar a dudas, la puerta de enlace entre la institución y la sociedad en general.
- ✓ Definir los tipos de instituciones, en las que se intervendrá, cuando se habla de comunicación institucional, esto es pública, privada, mixta, es prioritario; porque de ello va a depender la acción que se planifique, así como los niveles de la planificación, si es macrosistema, estamos hablando de la planificación a nivel nacional o gubernamental.
- ✓ La planificación varía respecto a su contenido en función de la naturaleza de lo que se pretende planificar; sin embargo, sus componentes constituyen los elementos fundamentales para desarrollar esta actividad y son: metas, objetivos, estrategias, tácticas, planes y programas.
- ✓ Ubicar en el tiempo y el espacio a la Procuraduría General del Estado, materia de la presente investigación permitió comprender su rol fundamental dentro de la estructura del Estado, como es ejercer la representación judicial dentro y fuera del país, de forma reflexiva y ecuánime, transmitiendo seguridad en sus pronunciamientos y argumentos jurídicos, con solvencia moral y ética. Considerando siempre que su palabra es la palabra del Estado y que así será tomada tanto en el ámbito nacional como en el internacional.
- ✓ La estructura de la Procuraduría General del Estado, está organizada en Direcciones, por Objetivos y Estrategias así: Dirección Nacional e Internacional de Patrocinio, Dirección Nacional de Contratación Pública y Especial, Dirección Nacional de Consultoría Legal, Dirección Nacional de Mediación; y la Área de Soporte Institucional. Entre sus principios y valores institucionales, se resaltan: Lealtad institucional, Integridad, Efectividad, Legalidad, Adaptación al cambio; por lo que es una institución reconocida por la ciudadanía ecuatoriana como defensora jurídica de los intereses nacionales, responsable de absolver consultas legales

con criterio vinculante; y ejercer el control de la legalidad de los actos y contratos del sector público. Cuenta con personal especializado y con servicios de calidad, entre los que se reconoce a los comunicadores sociales, como profesionales estratégicos.

- ✓ La comunicación en la Procuraduría General del Estado, está ligada a autoridades estatales como: Presidencia de la República, Asamblea Nacional, Ministros de Estado, Corte Constitucional, Fiscalía General del Estado, Consejo Nacional de la Judicatura, Embajadas y Cuerpo Consular, Autoridades Seccionales, Organizaciones, líderes de Opinión, Público en General; su radio de acción es complejo, y se orienta a la información de los productos comunicacionales que demuestren la fortaleza, autonomía, independencia de gestión, que garantice el objetivo de salvaguardar la legalidad constitucional del estado social de Derecho y convertir a la Procuraduría en promotora y Guardiana de una legalidad legitimada democráticamente y basada en garantías de los derechos humanos y libertades ciudadanas.
- ✓ En un primer momento de la elaboración del plan estratégico, se debe analizar profundamente la realidad situacional actual concreta y objetiva, luego seleccionar que problemas pueden ser intervenidos efectivamente, mirar con atención los escenarios existentes y posibles, pensar también en los otros equipos y jugadores, en los aliados y competidores; debe entonces direccionar su proyección de futuro o redireccionarlo, luego seleccionar las mejores estrategias posibles, adecuadas, apropiadas, pertinentes y ejecutar vigorosamente los procesos de desarrollo y cambio.
- ✓ La elaboración del plan estratégico, comprobó que se planifica para construir un futuro sustentable, se lleva a cabo inicialmente en un medio resistente, debido a que todo cambio produce incertidumbre, temor, es decir se trabaja en una realidad en movimiento, donde hay fuerzas potentes que buscan imponer su dirección; por lo que debe trabajarse en un proceso abierto, flexible, continuo, sintonizado con el medio histórico social y organizacional.
- ✓ La elaboración del plan estratégico de comunicación social, demostró que las instituciones que planifican, toman el control sobre sí mismas, lleva a obtener los frutos esperados, articulando la política institucional con la visión y misión, lo cual es indispensable para la gestión administrativa eficiente; pero esta debe ser permanente, no esporádica, eventual o circunstancial, y debe cumplir los cuatro pasos fundamentales: Investigación y Adición, Planeación y Programación, Implantación del Plan Estratégico de Comunicación.

- ✓ El plan estratégico de comunicación, al ser un proceso pensado, continuo y evaluado, debe hacer los ajustes requeridos en el transcurso de su ejecución, para que al final se tenga una plena toma de decisiones correcta y adecuada, para el éxito de cualquier logro en la Organización. Para evitar los conflictos de intereses explícitos o implícitos, que se identifican con grupos o fuerzas sociales concretas, en donde constan intereses, pues detrás de cada idea hay un interés.
- ✓ La capacitación al personal se vuelve indispensable para afrontar los requerimientos de la moderna comunicación social, se deberá incrementar, por necesario e indispensable, el número de profesionales de Comunicación Social en la unidad.
- ✓ El desarrollo teórico de la comunicación como el resultado de la práctica científica de la comunicación en la procuraduría, debe ser un reto en los momentos actuales, que contribuya en la implementación de nuevos procedimientos de comunicación interinstitucional.
- ✓ En necesario entregar la presente investigación a la Procuraduría General del Estado, a fin de que permita dar continuidad a la misma, ya sea mediante las pasantías estudiantiles o en las evaluaciones periódicas que la institución, tiene programado para reciclar el plan general.
- ✓ Finalmente es necesario anotar que la formación profesional recibida en la Facultad de Comunicación Social, fue el pilar fundamental para orientar la presente investigación, en la que por cierto estuvo en juego la creatividad, promulgada en las aulas universitarias, ya que la formación da los conocimientos generales y la práctica es la que permite enriquecer el conocimiento científico y la especificidad de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- ADORNO, Theodor ; Horkheimer, Max. Dialéctica de la ilustración. Fragmentos filosóficos. Madrid: Trotta, 1998. 304 p.
- ARGUIN, Gerard. La Planificación estratégica en la universidad. 2 ed. Québec: sn, 1988. 115 p.
- BONILLA, Paúl. Acceso a la información pública, guía para la acción ciudadana. Quito: Instituto Latinoamérica de Investigación Social ILDIS. Fundación Friedrich Ebert, 2005. 137p.
- CENTRO Interamericano para la promoción de material educativo, CIMPEC. Periodismo científico y educativo. Quito: Época, [200-]. 112 p.
- COLLADO, Carlos Fernando. La Comunicación en las organizaciones. México: Trillas, 1997. 369p.
- DEBUS, Mary. Manual para excelencia en la investigación, mediante Grupos Focales. sl: Porter/Neveli, 1998. 97p.
- ECUADOR. Constitución de la República del Ecuador 2008. Quito: Registro Oficial 20 de Octubre de 2008. 247p.
- ECUADOR: Leyes y decretos. Quito: Registro Oficial 706. Decreto Supremo No. 188. 1928
- FREIDSON, E. Communications research and the concept of the mass en American sociological. sl: sn, 1953. 317 p.
- FUENTES, Juan Luis. Comunicación estudio del lenguaje. Edición especial para bibliografía internacional. sl: sn, [200-]. 246 p.

- HERRERA, MARTÍNEZ Gabriela. Vale la pena invertir en comunicación organizacional?. Buenos Aires: Mico Panoch, 2004. 15p.
- JARAMILLO SÁENZ, Bernardo. El poder de la palabra 2 ed. Quito: Derecho Ecuador, 2009. 13p.
- KRIEGER, Roberth; PATLER, Louis. Si no está roto rómpalo, ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante. Bogotá: Amat, 1997. 314p.
- LEÓN CARREÑO, María Isabel. Gestión universitaria - sistema de información y comunicación, factores endógenos y exógenos. México: sn, 1998. 235 p.
- MADRID, Dimitri. Guía didáctica material: Diseño de proyectos. Quito: UPS, 2002. 43p.
- MALETZKE, Gerhard. Sociología de la comunicación social. Quito: Época, 1976. 144 p.
- MASSUN, Ignacio. Clientelismo político. Buenos Aires: Métodos, 2009. 125p.
- MURIEL, María Luisa; ROTA, Gilda. Comunicación institucional: enfoque social de relaciones públicas. Quito: CIESPAL, 1980. 353p.
- NAVEDA G., Dolores. Normas para la elaboración y presentación de tesis. Quito: 2012. 36 p.
- NIÑO, Teresa del Pilar. La Comunicación organizacional. En Simposio Latinoamericano. Cali: 1993. 85p.
- NOSNIK, Abraham. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Comunicación y gestión organizacional. Bucaramanga: sn, 1996. 80p.
- NUÑEZ, SÁNCHEZ Jorge. Historia de la Procuraduría General del Estado 1928-2008. Quito: Trama Ediciones, 2008.
- OMALENDI, Gabriela. Cómo realizar un plan de comunicación. Buenos Aires: Dick Bigh, 2003. 128p.

- PANTOJA, GUTIÉRREZ, Gabriel. Metodología de las ciencias sociales. México : Harla, [200-]. 181 p.
- PEREZ, María. “Guía práctica de planeación estratégica”. Cali: sn, 1996. 58p.
- PROCURADURÍA General del Estado. Libro historia de la Procuraduría General del Estado. Quito: sn, 2006. 20 p.
- PROCURADURÍA General del Estado. Libro “historia de la Procuraduría General del Estado 80 años”. Quito: sn, 2008. 181p.
- PROCURADURÍA General del Estado. Plan estratégico institucional 2007 – 2012. Quito: sn, 2008. 79p.
- PROCURADURÍA General del Estado. Plan estratégico institucional 2009-2010. Quito: sn, 2010. 81p.
- PROCURADURÍA General del Estado. Informe de labores 2007. Quito: sn, 2008. 32p.
- PROCURADURÍA General del Estado. Suplemento institucional. Noviembre 2008. Quito:sn, 2008. 15p.
- PAOLI, Antonio J. Comunicación e información: perspectivas teóricas. 3 ed. México: Trillos, 1983. 138p.
- RAMONET, Ignacio. La tiranía de la comunicación. Madrid: Debate, 1998. 222p.
- RODRIGUEZ AGUIRRE, Nelson. Teorías y práctica de la investigación científica. Quito: sn, [200-].
- TEXTO para control de Lectura. Propuesta de manejo de comunicación institucional en momentos de crisis. Séptimo Semestre FACSO. Quito: 2008.

- UNIVERSIDAD Central del Ecuador. Facultad de Comunicación Social. Plan director de carrera de Comunicación Social. Quito: FACSO, [200-].16 p.
- WATZLAWICK, P. ; BABEÉLAS, J.; JACKSON, D. Teoría de la comunicación humana. 6 ed. Barcelona: Herder, 1987.
- WITTEZAELE, J.J; GARCÍA,T. La escuela de Palo Alto: historia y evolución de las ideas - esenciales. Barcelona: Herder, 1994.

PÁGINAS WEB:

- PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO. [en línea]. Quito, Ecuador. [citado 04 Agosto 2011]. Disponible en: <http://www.pge.gov.ec/>
- IDÓNEOS. [en línea]. [citado 18 Julio 2011]. Disponible en: <http://filosofia.idoneos.com/index.php/367743>
- TEORÍA de la comunicación. . [en línea]. [citado 24 abril 20011]. Disponible en: <http://teoriadelacomunicaciónudem.blogspot.com/2010/08comunicación-teorías-eric-torrico.htm>
- GESTIOPOLIS. [en línea]. [citado 08 Marzo 2011]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/comunicacion-estrategica.htm>
- MITECNOLOGICO. [en línea] [citado 25 Septiembre 2011]. Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/PlaneacionOperativa>

ANEXOS

ANEXO N° 1

(Guía del Grupo Focal)

Responsable/ Moderador:

Equipo de trabajo PGE:

.....

ÁREA: Departamento de Comunicación Social de la Procuraduría General del Estado.

Año: 2009

OBJETIVOS

-Iniciar el debate epistemológico planteado entre las metodologías cualitativas del Plan Estratégico de la Institución.

- Lograr que el Grupo interactúe para que la propuesta surja de abajo hacia arriba, permitiendo la participación de todos.

-Elaborar problemas y preguntas sobre el Plan de Trabajo actual.

-Otorgar al grupo de trabajo un conocimiento solvente acerca del Proyecto.

- Los grupos focales estarán conformados de seis a ocho participantes que discutan los temas en particular, dirigidos por el moderador que sondea y coordina al grupo en la exploración del tema con mayor profundidad.

- **Las preguntas del trabajo grupal:**

- ¿Qué entiende usted por Plan estratégico?

- ¿Está satisfecho con el plan de trabajo de la PGE actual?
- ¿Qué cambiaría del plan, para mejorarlo?
- ¿Qué propondría usted para que el plan actual cambie?
- ¿Qué le parece el proyecto?
- ¿Colaboraría en este nuevo proyecto?
- ¿Qué le llamo más la atención del proyecto?.